

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Helen Rästa

PERSONALI VÄRBAMINE JA VALIK FLEXA EESTI AS-s

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: teadur Anne Aidla

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele í í í í í í í í í í í í ..

(Anne Aidla)

Kaitsmisele lubatud õ õ..... 2013. a.

í ...í í .. õppetooli juhataja í í í í í íí í í í

(prof Maaja Vadi)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd,
põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

í í í í í í í í í í í í ..

(Helen Rästa)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. PERSONALI VÄRBAMISE JA VALIKU TEOREETILISED SEISUKOHAD	7
1.1 Personali värbamise olemus ja protsess	7
1.2 Personali värbamise allikad ja vahendid	14
1.3. Personali valiku mõiste ja meetodid	29
2. PERSONALI VÄRBAMISE JA VALIKU MEETODITE RAKENDAMINE FLEXA EESTIS	38
2.1. Uurimismetoodika tutvustus ning personali värbamise ja valiku protsess Flexa Eestis	38
2.2. Järeldused personali värbamise ja valiku teoreetilistele seisukohtadele vastavuse kohta Flexa Eestis	49
KOKKUVÕTE	58
VIIDATUD ALLIKAD	63
Lisa 1. Flexa Eesti struktuur	68
Lisa 2. Flexa Eesti töötajate arv osakondade kaupa	69
Lisa 3. Esimene intervjuu Flexa Eesti personalijuhiga	70
Lisa 4. Teine intervjuu Flexa Eesti personalijuhiga	74
Lisa 5. Kolmas intervjuu Flexa Eesti personalijuhiga	81
SUMMARY	89

SISSEJUHATUS

Iga organisatsioon vajab strateegiliste ja äriliste eesmärkide saavutamiseks materiaalseid ressursse. Samuti inimesi, kes oma teadmiste, oskuste ning motivatsiooniga aitavad kaasa organisatsiooni strateegia ellu viimisel ja eesmärkide saavutamisel. Organisatsioon saab endale uusi töötajaid personali värbamise ja valiku kaudu. Seetõttu on värbamise ja valiku protsesside korraldus organisatsioonis oluline, sest sellest sõltub, milliseid uusi töötajaid organisatsiooniga liitub.

Magistritöö teema valik tulenes vajadusest uurida personali valiku ja värbamise protsessi ja selle otstarbekust Flexa Eesti AS-s (edaspidi nimetatud Flexa Eesti), kuna antud ettevõttes töötajad vahetuvad tihti nii kontoris kui ka tootmisosakonnas. Magistritöö autor töötab Flexa Eesti AS-s jaekaubanduse juhina ning on ka ise puutunud kokku personali valiku protsessiga, otsides ja värvates alluvaid oma osakonda.

Magistritöö teema on aktuaalne, kuna hetkel valitsev majanduslik olukord ja integreerumine Euroopa Liidu tööturuga teeb tööandjate elu raskemaks. Tööturg muutub väga kiiresti, üha keerulisem on leida kvalifitseeritud tööjõudu (häid spetsialiste, oskustöölisi). Lisaks palgaootusele, on töötajatele tähtsad ka perekondlikud, hingelised, esteetilised väärtused. Autori arvates ei motiveeri tänapäeva töötajat pakutavat ametikohta vastu võtma ainuüksi palganumber, oluline on ka töökeskkond, motivatsioonipakett ja muud väärtused, mida töötaja hindab kõrgelt. Et tööjõu värbamise ja valiku protsess oleks võimalikult tõhus, tuleb tööandjatel tööturul toimunud ja/või toimuvate muudatustega pidevalt kaasa liikuda ning vajadusel teha muudatusi ka organisatsiooni personalipoliitikas.

Kui tööandjal on tekkinud vakantne ametikoht, tuleb tal vaeva näha, et paljude kandidaatide hulgast välja sõeluda just see õige, sealjuures on oluline otsustada, millist meetodit kasutada ning kuidas aru saada, et tegemist on kõige sobivama inimesega. Et mitte raisata aega ja raha ebaõnnestunud valikutele, peaks ettevõtte kasutama neile

meetodeid, mis tagavad õige töötaja leidmise. König et al. (2010) vaidab, et vaatamata sellele, et personali värbamise ja valiku kohta on teaduslike uuringute põhjal antud palju soovitusi, ettevõtted suures osas neid praktikas ei järgi. Samas järgitakse suurema tõenäosusega selliseid teadlaste soovitusi, mida teised ettevõtted on varasemalt kasutusele võtnud. Siiski annab nimetatud soovitude jälgimine eeldatavalt paremad tulemused personali valiku ja värbamise juures. Seetõttu on ettevõtte seisukohast lähtudes oluline teada, kas personali värbamise ja valiku protsessid vastavad teadlaste soovitudele.

Käesoleva töö eesmärk on selgitada välja, kuivõrd Flexa Eestis järgitavad personali värbamise ja valiku põhimõtted on kooskõlas teoreetiliste seisukohtadega.

Eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgmised uurimisülesanded:

- selgitada personali värbamise mõistet ja eemärke;
- anda ülevaade personali värbamise vahenditest ja allikatest;
- tuua välja personali valiku protsess;
- kirjeldada personali värbamist ja valikut Flexa Eestis;
- võrrelda Flexa Eestis rakendatava personali värbamise ja valiku praktika vastavust teoreetilistele soovitudega ning teha sellest tulenevad järeldused.

Käesoleva töö teoreetiline kirjandus põhineb eelkõige võõrkeelsetel personalitöö ja inimressursi juhtimise alasel kirjandusel. Enamus kirjandust on välja antud viimase kümne aasta jooksul. Olulisemad autorid, kellele käesolevast töös suuremas matus tuginetakse on Anne Bogardus, Luis Comez-Mejia, Alan Nankervis, Scott Snell ja Nelson Theron. Vähemal määral kasutatakse töös ka Eesti erialaspetsialistide seisukohti.

Käesolev magistritöö koosneb kahest peatükist. Töö teoreetilises peatükis antakse ülevaade personali värbamise ja valiku teoreetilistest seisukohtadest. Lähemalt keskendutakse värbamise mõistele, eesmärkidele, protsessile, allikatele ja meetoditele. Samuti kirjutatakse värbamise seost personali planeerimisega ja personali vajaduse prognoosimisega. Personali värbamisega käib kaasas ka personali valik ning peatüki lõpupoole keskendutaksegi selle meetoditele. Teoreetilises osas tuuakse käesoleva töö autori poolt välja erinevate autorite personali värbamise ja valiku teoreetiliste

põhimõtted, millele peaks personali värbamise ja valiku protsess vastama. Need põhimõtted on aluseks töö empiirilises osas toimuvale analüüsile.

Töö teises, empiirilises, peatükis annab autor esmalt ülevaate uuritava ettevõtte tegevusest. Seejärel kirjeldatakse personali valiku ja värbamise läbiviimist antud ettevõttes. Sealjuures selgitakse välja, milliseid värbamise ja valiku allikaid ning meetodeid ettevõttes rakendatakse. Järgnevalt võrreldakse uuritavas ettevõttes rakendatava personali värbamise ja valiku praktika vastavust teoreetilistele soovitudele. Selle põhjal tehakse järeldused, millistes valdkondades tasuks ettevõttel muudatusi teha.

Käesoleva magistritöö valmimisele andsid oma panuse Flexa Eesti AS-i personaliosakonna töötajad: palgaarvestaja ja personalijuht, kes nõustus kirjalike intervjuude küsimustele vastama ning informatsiooni jagama. Autor tänab Flexa Eesti AS-i personaliosakonda ja magistritöö juhendajat asjakohaste ettepanekute ning soovitude eest töö valmimisele kaasa aitamisel.

1. PERSONALI VÄRBAMISE JA VALIKU

TEOREETILISED SEISUKOHAD

1.1. Personali värbamise olemus ja protsess

Käesolevas alapeatükis selgitatakse personali värbamise olemust ning kirjeldatakse personali värbamise protsessi. Alapunktis tuuakse välja, kuidas on erinevad autorid personali värbamist defineerinud ning mis on nende arvates personali värbamise eesmärk. Samuti antakse ülevaade personali värbamise protsessi erinevatest etappidest.

Mamoria ja Gankar (2009: 6) ütlevad oma raamatus, et kui ettevõtte tahab olla efektiivne, produktiivne ja konkurentsivõimeline, on vaja palgata kvaliteetseid töötajaid. Organisatsioonide edukuse määrab suuresti ära tema personal. Edu sõltub sellest, kas töökohtadele leitakse vajalike oskustega inimesed, kes on võimelised oma tööülesandeid täitma sellisel tasemel, mis viib ettevõtte eesmärkide saavutamiseni.

Tänapäeval on vajalik, et töötajad mitte ainult rutiinselt ei täidaks nendelt nõutavaid ülesandeid, vaid et nad oleksid innovaatilised, pakuksid välja lahendusi, kuidas parandada toote kvaliteeti või klienditeenindust (Swart et al. 2005: 3). Samuti on vajalik, et töötajad ennast ise pidavalt edasi arendaksid ja et nende väärtused ühtiksid olulises osas ettevõtte väärtustega. Vähemalt peavad töötajad olema võimelised ettevõtte väärtuseid mõistma, need omaks võtma ja nendest oma käitumises lähtuma. (O'Connor 2011: 2)

Personali värbamise mõistet on avatud erinevate lähenemistega. Autor toob välja värbamise mõiste tähenduse nii välismaiste teadlaste kui Eesti erialaspetsialistide järgi. Värbamise definitsioonide võrdlus on toodud tabelis 1, mille puhul on võimaluse korral värbamise definitsioon jaotatud erinevateks seal sisalduvateks tegevusteks.

Tegevuste definitsioonide võrdlus

Autor(id)	Tegevus 1	Tegevus 2	Tegevus 3
Ivancevich ja Glueck (1992: 25)			meelitatakse ligi kandidaate, kellel on organisatsiooni eesmärkide teostamiseks sobivad võimed ja hoiakud
Cómez-Mejia et al. (2004: 159)			meelitatakse ligi nõutava kvalifikatsiooniga kandidaate organisatsioonile vajalikul hulgal
Muller (2009: 309)	uuritakse ja tutvutakse vaba ametikoha tööiselooga ning nõuetega	määratakse kindlaks allikad, mille kaudu hakatakse otsima sobivaid kandidaate	meelitatakse ligi nõutava kvalifikatsiooniga, omaduste ja võimetega kandidaate
Pedras et al. (2007: 93)	tööandja püüab leida endale kõige sobivamat töötajat tööülesannete edukaks täitmiseks	töötaja püüab leida töökohta, mis võimaldab tal oma oskusi kõige paremini rakendada	

Allikas: autori koostatud Ivancevich ja Glueck (1992: 25), Cómez-Mejia et al. (2004: 159), Muller (2009: 309), Pedras et al. (2007: 93) põhjal.

Tabelist 1 on näha, et välismaised autorid on personali värbamist määratlenud mõnevõrra laiemalt. Näiteks Ivancevich ja Glueck (1992: 25) on nimetanud värbamiseks tegevust, mille käigus meelitatakse ligi kandidaate, kellel on organisatsiooni eesmärkide teostamiseks sobivad võimed ja hoiakud. Cómez-Mejia et al. (2004: 159) defineerivad samuti värbamist kui tegevust, mille käigus meelitatakse ligi nõutava kvalifikatsiooniga kandidaate, kuid nende käsitlese järgi on oluline, et kandidaate on organisatsioonile vajalikul hulgal. Muller (2009: 309) aga väidab, et personali värbamine on tegevus, mille käigus uuritakse ja tutvutakse vaba ametikoha tööiselooga ning nõuetega (mis on fikseeritud ettevõttes kehtestatud töökirjeldustes ja ametijuhendites), määratakse kindlaks allikad, mille kaudu hakatakse otsima sobivaid kandidaate ning meelitatakse nõutava kvalifikatsiooni, omaduste ja võimetega kandidaate kandideerima. Seega Muller läheneb värbamisele kõige laiemalt hõlmates selle definitsiooni alla ka kandidaatide ligimeelitamisele eelnevad tegevused (vaba ametikohaga tutvumine ja värbamise allikate kindlaksmääramine).

Swedbank AS värbamiskeskuse arendusspetsialist Terje veide määratleb personali värbamist kui kahepoolset sihikindlat protsessi, mille käigus tööandja püüab leida endale kõige sobivamat töötajat tööülesannete edukaks täitmiseks ning töötaja töökohta, mis võimaldab tal oma oskusi kõige paremini rakendada. Valiku õnnestumise määrab mõlemapoolsete ootuste ja valmisoleku kokkulangevus. (Pedras et al. 2007: 93) Nimetatud definitsioon erineb eelmistest selle poolest, et siin on värbamise juures määratletud ka töötaja roll, kui ülejäänud definitsioonid käsitlevad vaid tööandja tegevust. Käesolevas töös on lähtutud Muller (2009: 309) personali värbamise definitsioonist, mis on kõige põhjalikum ja mille kohaselt hõlmab see ka vabale töökohale esitatavate nõuete fikseerimist. Tööotsija poolne tegevus jäetakse käesolevas töös vaatluse alt välja. Järgnevalt selgitatakse, mida peetakse erinevate autorite arvates personali värbamise eesmärgiks.

Grievesi (2004: 216) sõnul on personali värbamise eesmärk leida pakutavale töökohale sobiv töötaja. Tema sõnul peab töötajaid kohtlema kui ressursi, mitte kui kulu. Ivancevich ja Glueck (1992: 25) on toonud välja kaks värbamise peamist eesmärki, milleks on:

- kindlustada ettevõtte piisava hulga järelkasvuga, kes omavad vajalikku kompetentsust, väärtushinnanguid ja hoiakuid;
- ergutada sobivaid kandidaate hõivama pakutavaid ametikohti antud organisatsioonis.

Selleks, et oleks võimalik värbamise eesmärgi saavutada on oluline, et ettevõttesse ligimeelitatavad kandidaadid oleksid ettevõtte jaoks sobivad. Sellepärast on oluline värbamise juures potentsiaalsetele kandidaatidele mõista anda, et ettevõtte soovib saada võimekaid ja ettevõtte nõudmistele vastava kvalifikatsiooniga kandidaate. Kui esialgsed kandidaadid on sobivad, siis teeb see töötajate valiku protsessi lihtsamaks. Oluline on silmas pidada, et värbamise juures on esmatähtis leida sobivad kandidaadid, alles pärast selle saavutamist muutub oluliseks kandidaatide arv. Kui värbamisest on õigesti teavitatud ja ettevõtte nõuded on asjaosalistele teada, siis käivitab see eneseselektiooni protsessi, mille tõttu ebasobivad kandidaadid vabatahtlikult loobuvad kandideerimast. (Carrell et al. 2000: 154)

ajaid ligi meelitada, peavad neile ettevõtte poolt pakutavad tootasu, töötingimused, arenguvõimalused jms. olema atraktiivsed. Sealjuures ei ole küsimus mitte ainult selles, miks töötajad peaksid ettevõttesse tööle tulema, vaid ka selles, miks nad peaksid sinna tööle jääma. Andekad inimesed tahavad põnevaid väljakutseid ja häid arenguvõimalusi. Nad tahavad töötada suurepärases ettevõttes, kus on suurepärased liidrid. Neile meeldib avatud, usalduslik ja tulemustele orienteeritud kultuur ning loomulikult tahavad nad materiaalselt kindlustust. Sealjuures ei saa materiaalne kindlustus olla pakutava väärtuse juures ainus ning sageli ei ole see ka domineeriv. Oluline on ettevõtte väärtuspakkumine töötajale tervikuna. (Michaels et al. 2006: 12)

Samas ei ole organisatsiooni poolt pakutav hüvedepakett ja arenguvõimalused mitte alati piisavad sobivate kandidaatide ligimeelitamiseks, vaid oluline on ka ettevõtte suhtumine kandidaatidesse värbamisprotsessi kestel. Tähtis on, et ettevõtte julgustaks kandideerijat ning et talle jääks ettevõttest positiivne mulje. Vastasel juhul võib kandidaat värbamisprotsessi kestel kandideerimisest loobuda. Samuti on võimalik, et isegi juhul kui tal õnnestub värbamisprotsess edukalt läbida ja tööle asuda, siis ettevõttest jäänud negatiivne esmamulje võib takistada uuel töökohal kohanemist, mis lõpuks viib töötaja lahkumiseni ettevõttest. (Torrington et al. 2002: 190)

Berthon et al (2005: 159-162) on uurinud USA üliõpilaste põhjal, millised on põhilised tegurid, mille alusel nad oma tulevast tööandjat valivad. Nende poolt saadud tulemused näitavad, et kõige olulisem on töökoha huvitavus, mis väljendub võimaluses olla loov ning kasutada uudseid töömeetodeid. Samuti on oluline, et ettevõtte poolt toodetavad tooted või pakutavad teenused oleksid töötajatele huvitavad. Tähtsusest teisel kohal on tööandja sotsiaalne keskkond, mis väljendub meeldivates töökaaslastes ja heades suhetes nendega. Alles kolmandal kohal on tööandja poolt pakutav motivatsioonipakett ja materiaalsed hüved. Neljandal kohal on töötaja karjääri- ja arenguvõimalused ning tööandja poolne tunnustus. Viiendal kohal on võimalused kõrgkoolis õpitut töökohal rakendada.

Käesoleva töö autori arvates tuleb arvestada, et erinevat tüüpi töötajate jaoks on olulised erinevad väärtused. Näiteks rahalised motiivid võivad olla tähtsamad mõnevõrra vanemate inimeste jaoks, kellel on elamisega seotud kulutused suuremad, kui võrrelda

Siiski tuleb nõustuda seiskohaga, et ettevõtte negatiivne suhtumine kandidaatidesse ei tule kindlasti mitte kasuks töötajate värbamisele.

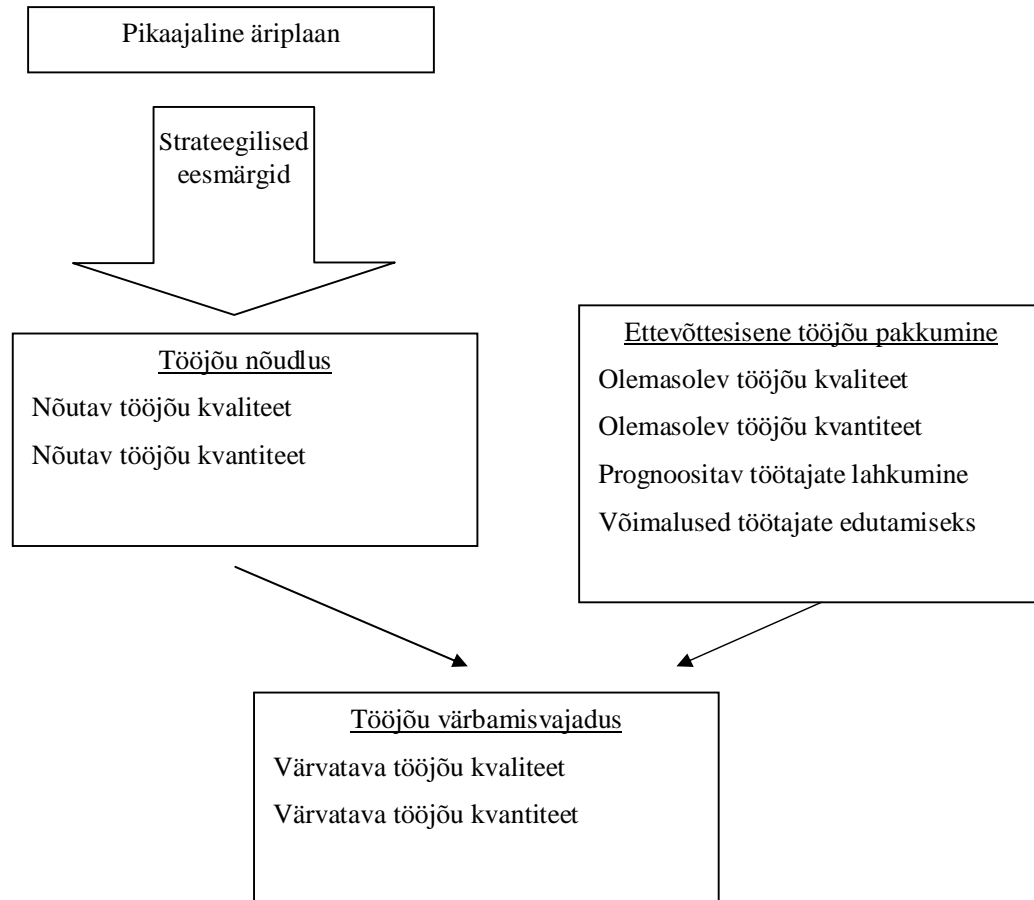
Värbamine ei saa olla juhuslik, sest sellega kaasneks palju negatiivset, näiteks organisatsiooni üldiste eesmärkide saavutamise ohustamine. Seetõttu ongi levinud traditsioon, et ettevõtted jätkavad uute töötajate värbamist isegi pärast vakantsete töökohtade täitmist, luues selliselt oma organisatsioonile personalireservi. (Ivancevich, Glueck 1992: 25)

Selleks, et saada teada, milliseid töötajaid on vaja organisatsioonil värvata, on vajalik organisatsioonis tegeleda inimressursi planeerimisega. Inimressursi planeerimise käigus selgitatakse välja ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamiseks vajalikud inimressursid. Sealjuures on vajalik selgitada välja ettevõtte jaoks vajaliku tööjõu kvaliteet ja kvantiteet. Esimene määrab ära tööjõu vajalikud omadused, oskused ja teadmised, teine määrab ära vajaliku tööjõu hulga. (Armstrong 2009: 363)

Käesoleva magistr töö autor nõustub eelpooltoodud väitega ja lisab, et ettevõtte ei saa värvata head ning püsivat töötajat, kui ei tea täpselt, milliseid teadmisi, oskusi, suhtumist ja käitumist nõuab ametikoht töötajalt. Värbamise juures peab autor vajalikuks leida võimalikult palju potentsiaalseid töötajaid ja paigutada nad personalireservi, et hiljem uue ametikoha vabanedes oleks olemas juba inimese kontaktid. Kui eelnevalt on tehtud inimesega intervjuu, siis on tööandjal tema taust teada ning on võimalus teha inimesele otsepakkumine. Kui uus töötaja selle vastu võtab, on ettevõtte kokku hoidnud palju ressursi, nii ajaliselt kui rahaliselt.

Inimressursi planeerimise protsess koosneb mitmetest sammudest, mille käigus selgub kui palju ja milliseid töötajaid on ettevõttel vaja värvata. Nimetatud protsess on kujutatud joonisel 1. Inimressursi planeerimise juures on vajalik esmalt planeerida tööjõu nõudlus. Ideaalvariandis on selle aluseks ettevõtte pikaajaline äriplaan, mille põhjal saab tuletada vajaduse erinevatel ametikohtadel töötavate inimeste arvu järele. Vastavalt äriplaanis toodud strateegilistele eesmärkidele selgitatakse välja nõutav tööjõu kvaliteet ja kvantiteet. Siiski eeldab selliste detailsete plaanide tegemine stabiilset organisatsiooni ja suhteliselt vähemuutuvat keskkonda. Kui on tegemist areneva organisatsiooni ja kiiresti muutuva keskkonnaga, siis on võimalik tööjõu nõudlust

...kem ettevõtte juhtkonna hinnangutele ettevõtte tulevase
 arengu suhtes ning ka plaanide ajaline horisont jääb siis lühemaks. (Armstrong 2009:
 374)



Joonis 1. Personali planeerimise protsess. (autori koostatud Armstrong (2009: 374-475) põhjal)

Järgmise sammuna on vajalik planeerida ettevõttesisene tööjõu pakkumine. Kui on tegemist tegutseva ettevõttega, siis on sellel juba varasemast olemasolevad töötajad, kellest suur osa töötab ilmselt samas ettevõttes ka tulevikus. Tööjõu pakkumise juures on vaja esmalt fikseerida olemasolev olukord, st töötajate arvud erinevatel ametikohtadel. Seejärel tuleb hinnata praeguste töötajate võimalikku lahkumist organisatsioonist. Lisaks sellele tuleb arvestada osade töötajate edutamisega teistele ametikohtadele tulevikus. Viimasena tuleb nõudluse ja pakkumise plaanid omavahel kõrvutada ja selgitada välja nende lahknevused. Selle tulemusena saadakse ettevõtte

gemist kasvava organisatsiooniga, siis enamasti on nõudlus pakkumise suurem ning selle tasakaalustamiseks on vajalik uusi töötajaid värvata. (Armstrong 2009: 375)

Autori arvates võib täpsete plaanide tegemine vajaliku tööjõu kohta olla keeruline ning pikemas perspektiivis võivad need osutuda ebatäpseks, kuid sellest hoolimata on oluline, et ettevõtte inimressursi planeerimisega tegeleksid. Lisaks sellele, et selgitada välja, milliseid ja kui palju töötajaid ettevõttel teatud ajahetkedel vajalik värvata on, on selle kaudu võimalik saada pidevalt ülevaadet ettevõtte arengu seostest ettevõttes kasutatava tööjõuga. Alati on võimalik värbamise käigus koguda kandidaate personalireservi, mida saab kasutada hiljem reaalse vajaduse tekkimise puhul. Selleks, aga milliseid inimesi nimetatud reservi koguda, peavad olema ettevõtte potentsiaalsed vajadused välja selgitatud.

Personali värbamise protsessi käigus leitakse vabale ametikohale sobivad kandidaadid. Nimetatud protsessis saab eristada mitut erinevat etappi. Esimene etapp hõlmab endas vabale töökohale kandideerivatele inimestele esitatavate nõuete määramist. Selle juures on vajalik fikseerida kandidaatide nõutav kvalifikatsioon, kompetentsid ja varasem töökogemus. Teiseks etapiks on kandidaatide ligimeelitamise etapp, mille käigus kasutatakse erinevaid värbamise vahendeid, et potentsiaalseid kandidaate vabast töökohast teavitada. Kolmanda etapina järgneb potentsiaalsete kandidaatide vahel valiku tegemine, mida võib liigitada ka personali valiku protsessi alla. (Armstrong 2009: 409) Lisaks eelpool nimetatutele on Pedras et al (2007:94) värbamisprotsessi ühe etapina eraldi välja toonud kandidaatide kindlakstegemise, mille käigus fikseeritakse töökohale kandideerinud isikud ning kogutakse kokku nende poolt esitatud info ja dokumendid, näiteks CV-d avaldused jne. Käesolevas töös käsitletakse personali värbamise protsessi Armstrong (2009: 409) poolt toodud kahest esimesest etapist (kandidaatide nõuete määramine ja kandidaatide ligimeelitamine) koosnevana. Kandidaatide kindlakstegemine ja kandidaatide vahel valiku tegemine kuuluvad käesoleva töö käsitleluse järgi personali valiku protsessi alla.

Värbamisprotsessi edukaks läbiviimiseks on vajalik pöörata võrdset tähelepanu selle mõlemale etapile. Selgitamaks välja, millised on vajalikud nõuded ametikohale kandideerivatele inimestele, on sobilikuks lähtekohaks töö analüüs. Selle käigus

fikseerides sealjuures ametikohal täidetavad tööülesanded ja nende keerukuse. Antud tulemuste põhjal on võimalik tuletada sellel ametikohal töötavale inimesele vajalikud nõuded. Töö analüüsi läbiviimiseks on mitmeid võimalusi. Kui organisatsioonis on juba selline ametikoht olemas, siis on võimalik teostada sellele töötava inimese töö vaatlust, mille käigus on võimalik fikseerida ülesanded, mida töötaja täidab. Samuti on võimalik intervjuuerida töötajaid ja nende ülemusi. Täiendavalt on võimalik koostada küsitlusuuringuid. Praktikas rakendatakse sageli mitut eelpoolnimetatud meetodit korraga. (Cascio, Agunis 2005: 228)

Kandidaatidele esitatavate nõuete fikseerimine ei ole piisav, et sobilikud inimesed vabale töökohale kandideeriksid. Selleks, et neil oleks huvi seda teha, peab ettevõtte poolt koostatud pakkumine olema nende jaoks piisavalt atraktiivne. Töökoha teevad atraktiivseks mitmed erinevad tegurid. Kuna töökoht kuulub teatud organisatsiooni juurde, siis mõjutab seda organisatsiooni enda atraktiivsus. Tuntud ja hea mainega organisatsiooni töökohad võivad kandidaatidele tunduda suurema atraktiivsusega. Töökoha enda atraktiivsus sõltub töö kompenseerimisest, sh rahaline ja mitterahaline kompenseerimine, töötaja arengu- ja karjäärivõimalustest ja teistest teguritest. (Van Vianen et al. 2004: 148)

Lisaks sellele, et tööpakkumine peab olema atraktiivne, peavad potentsiaalsed kandidaadid ka sellest pakkumisest teada saama. Vastasel juhul ei kandideeri töökohale piisaval arvul ettevõttele sobilikke kandidaate. Vajalik on õigete otsingukanalite ja värbamisvahandite kasutamine sihtgrupini jõudmiseks. (Pedras et al. 2007: 95)

Kokkuvõtvalt võib väita, et personali värbamise eesmärgiks on ettevõtte jaoks sobivate töötajate leidmine. Selleks, et saada teada, millised on ettevõtte jaoks sobivad töötajad ning kui palju on neid ettevõttel vaja, on vajalik tegeleda personali planeerimisega. Selle põhjal selgub värbamisvajadus, mis on personali värbamise protsessi rakendamise aluseks.

1.2 Personali värbamise allikad ja vahendid

Käesolevas alapeatükis käsitletakse personali värbamise allikaid ja vahendeid. Esmalt võetakse vaatluse alla organisatsioonisisised ja seejärel óvälised allikad. Tuuakse välja

d ja puudused ning märgitakse, millist tüüpi töötajate puhul
nende võrreist annab on sobiv kasutada.

Kavandades värbamist, peab juhtkond otsustama, milliseid allikaid kasutada. Vastavalt ettevõtte võimalustele kasutatakse kas organisatsioonisiseseid või õväliseid allikaid. Organisatsioonisisese värbamise korral otsitakse vabale ametikohale töötajat, kellel on olnud olemasolevad kokkupuuted antud organisatsiooniga. Sealjuures hõlmab see ka antud hetkel organisatsioonis töötavate inimeste värbamist uuele töökohale. Organisatsioonivälise värbamise korral otsitakse sobivaid kandidaate väljaspool antud organisatsiooni. (Nankervis et al. 2009: 49)

Üheks võimaluseks leida vabale ametikohale sobilikke inimesi on organisatsioonisisene värbamine ehk personalivajaduse rahuldamine oma asutuse inimeste ümberpaigutamise ja nende kompetentsi tõstmise kaudu. Organisatsioonisiseseks ametikohtade täitmiseks on mitmeid võimalusi. Fuller ja Huber (1998: 621) järgi on selleks neli võimalust:

1. Edutamine (karjäär).
2. Üleviimine.
3. Rotatsioon.
4. Lahkunud töötajate tagasikutsumine.

Organisatsioonisiseseks ametikohtade täitmiseks on Fuller ja Huber (1998: 621) nimetanud esimese võimalusena edutamist (karjääri), mis on töötaja üleviimine kõrgemale ametikohale, millega kaasneb vastutuse ja kohustuse suurendamine. Teise võimalusena on nad märkinud üleviimist, mis on töötaja üleviimine teisele sarnasele keerukusastmega või madalamale ametikohale, millega kaasneb ülesannete ja vastutuse muutus. Kolmandaks võimaluseks ametikohtade täitmisel on rotatsioon, mis tähendab töötaja ajutist üleviimist ühelt ametikohalt teisele, et tagada töötajale võimalusi õppida ja uusi kogemusi omandada ning täita ajutiselt kriitiline ametikoht. Neljanda võimalusena kirjeldavad nad lahkunud töötajate tagasikutsumist, mis tähendab, et ettevõttest lahkunud töötajale tehakse ettepanek tulla tagasi, kas ajutisele või vastutusrikkamale tööle. Tavaliselt organisatsiooni tagasipöördunud töötajale sama ametikohta, millelt ta lahkus, ei pakuta, kuna lahkumistegurid võivad peagi töötaja motivatsiooni uuesti mõjutama hakata. (Fuller ja Huber 1998: 621)

) on lisaks eelpool nimetatutele pakkunud välja veel kolm täiendavat võimalust.

1. Reserv.
2. Talendijuhtimine ja järelkasv.
3. Ajutised ja püsivad lisaülesanded.

Pedras et al. (2007:104-105) pakub organisatsiooniseseks ametikohtade täitmise täiendava võimalusena reservi, mis on juhtide ja personalitöötajate koostatud sobivate töötajate nimekiri konkreetsete ametikohtade jaoks. Lisaks reservile märgib ta ametikohtade täitmise võimalusena ka talendijuhtimist ja järelkasvu, mis tähendab, et organisatsioonis on ellukutsutud kooolitus- ja arenguprogrammid kõrge potentsiaaliga töötajate jaoks, et kasvatada järelkasvu kriitiliste ametikohtade jaoks. Pedras et al (2007:104-105) on pakkunud ametikoha täitmise võimalusena ajutisi ja püsivad lisaülesandeid, s.t osalemine projektgruppides, täiendavate tööülesannete täitmine lisaks tavakohustustele. See võimaldab töötajal saada uusi teadmisi ja kogemusi ning võtta täiendavat vastutust.

Autori arvates on nimetatud kolme võimaluse puhul tegemist eelkõige värbamise alternatiividega, mitte värbamisega tavapärasest mõttes. Samuti on võimalik nimetatud võimalused paigutada Fulleri ja Huberi poolt väljapakutud nelja võimaluse alla. Näiteks reservi loomisel ning talendijuhtimisel toimub lõpuks ikkagi töötaja edutamine, üleviimine või rotatsioon. Lisaülesanded on sarnased ületunnitöö rakendamisega, mis kuulub värbamise alternatiivide alla.

Organisatsioonisese värbamise vahenditeks on uute töökohtade välja kuulutamine ja nendest teavitamine, ettevõttesisesed edutamise- ja arenguprogrammid. Ettevõtte võib väljakuulutatud vabadest töökohtadest organisatsiooni liikmeid teavitada teadetetahvli ja arvutivõrgu kaudu või ka suuliselt, näiteks koosolekul uusi töökohti välja kuulutades. Talentide avastamiseks ja arendamiseks võivad ettevõtetel olla spetsiaalsed arenguprogrammid, kuhu suunatakse häid töötulemusi ja suurt teotahet ülesnäitavad töötajad. Nende kaudu valmistatakse töötajaid edutamiseks ette. (Snell, Bohlander 2012: 184-186)

nise eesmärgiks on uute töötajate töölevõtmine väljastpoolt ettevõtet. Regulaarne uute inimeste sissetoomine on hea meetod ettevõtte talenditaseme reguleerimiseks ja tõstmiseks. Samal ajal osad rakendavad organisatsioonivälist värbamist suhteliselt vähe, sest nad soovivad rohkem pakkuda arengu- ja karjäärivõimalusi olemasolevatele töötajatele. Lisaks kardetakse, et töötajate värbamine väljastpoolt ei sobi kokku organisatsiooni sisearenguga. Siiski on võimalik leida siinkohal tasakaal määratledes piirid, kui palju organisatsioonivälist värbamist rakendatakse. Kui täita väljast tulijatega 10-25 protsenti vabadest kohtadest, vähenevad ettevõttesisesed edutamisvõimalused küll pisut, kuid mitte olulisel määral. Samas võivad sissetoodud esmaklassilised keskastme- ja tippjuhid saada suurepärasteks eeskujuks madalama astme töötajatele. (Michaels et al. 2006: 61)

Organisatsioonivälise värbamise allikateks on organisatsioonivälised inimesed. Laiemalt võttes on nendeks kõik inimesed, kes tööturul oma tööjõudu pakuvad, sh teiste ettevõtete töötajad ja töötud. Lisaks nendele on ettevõttel võimalik värvata ka tööturul mitteaktiivseid inimesi, näiteks kõrg- ja kutskoolides õppivaid noori, mittetöötavaid pensionäre, koduperenaisi jne. Innovaatiliseks võimaluseks on kasutada värbamise allikana ettevõtte kliente. Kliendid on tuttavad ettevõtte toodanguga ning neil võib kõrvalvaatajana olla palju uusi ideid kuidas ja mida paremaks muuta. (Cómez-Mejia et al. 2004: 166-167)

Organisatsiooniväliste kandidaatide leidmiseks on mitmeid vahendeid, milleks on (koostatud Marchington, Wilkinson. 2005: 171, Bogardus 2004: 67-68, Snell, Bohlander 2012: 187-196 põhjal):

- töökuulutused, sh reklaam trükimeedias, televisioonis ja raadios, internetis
- personaliotsingu firmad sh ettevõtted, kes tegelevad sihtotsingutega (Eestis näiteks Fontes AS, AmropHeverGroup, MPS Eesti OÜ jne);
- haridusasutused (kutse- ja kõrgkoolid), sh praktikaprogrammide kaudu
- erialaühingud ja liidud;
- tööturuametid;
- sihtotsing;
- töötajate soovitusel;
- ettevõtte poole pöörduvad tööotsijad;

- poed, esmaused ja muud kohad, kus ettevõtte potentsiaalsete töötatega kokku puutub.

Töökuulutused võivad paikneda väga erinevates kohtades. Tavapärastel on töökuulutusi avaldatud kõige enam ajalehtedes ja ajakirjades. Tänapäeval avaldatakse väga palju töökuulutusi elektrooniliselt. Neid võib avaldada internetipõhistes värbamiskeskondades (Eestis näiteks CV Online, CV Keskus), sotsiaalvõrgustikes (Facebook, Myspace) või muudel sihtgrupi poolt külastatavatel veebilehtedel. Lievens ja Chapman (2010: 36) arvates muudab elektrooniliste kanalite kasutamine värbamise ja valikuprotsessi lihtsamaks ja odavamaks, sest esiteks on elektrooniliste kuulutuste avaldamine tavaliselt odavam kui trükimeedias ning need kuulutused saavad ka trükimeediaga võrreldes rohkem tähelepanu. Teiseks kaasneb sellega võimalus kandideerimisdokumente kiiresti ja mugavalt saata ning koguda. Chapman ja Webster (2003: 2520) on aga seisukohal, et kandideerimise lihtsus on pigem negatiivseks asjaoluks. Kui inimesel on võimalik vaid ühe hiireklikiga töökohale kandideerida, siis tekib olukord, kus üks inimene samaaegselt kandideerib kümnetele töökohtadele. Selle tulemusena tekib palju kandidaate, kellel puudub töökohale vastav kvalifikatsioon või kellel ei ole reaalselt huvi antud töökohale tööle asuda. Dineen et al. (2007: 368-369) on siiski seisukohal, et eelnevalt nimetatud probleemi on võimalik töökuulutuste asjakohase disainiga vähendada. Nimetatud autorid viisid läbi eksperimendi, mille tulemusena selgus, et kui töökuulutuses on vaba töökohta ja selle nõudeid detailsemalt kirjeldatud, siis selle tulemusena lühenes ebasobivate kandidaatide poolt veedetud ajavahemik antud kuulutuse veebilehel. Allen et al. (2004: 169) väitel annavad elektroonilised töökuulutused ettevõttele võimaluse jagada rohkem ja rikkalikumat infot pakutava töökoha kohta. Näiteks on võimalik töökuulutusele lisada pilte ja videosid. Samuti on võimalik lisada kuulutusele link ettevõtte veebilehele, kus kandidaadil on võimalik saada põhjalikku informatsiooni ettevõtte kohta. Samuti võib ettevõtte luua eraldi värbamise teemalise veebilehe või alajaotuse oma veebilehel.

Harvem kasutatakse töökuulutuste avaldamist raadio või televisiooni kaudu. Snell ja Bohlander (2012: 187) peavad seda sobivaks lahenduseks riikides, kus elanike

tori arvates on see sobilik siis, kui tahetakse saada kandideerima väga palju kandidaate.

Töökuuluste kaudu on võimalik jõuda suure sihtgrupini ja meelitada ligi palju kandidaate. Siiski on võimalik kuulutuse avaldamise kohta valides ja kuulutuses kandidaatidele esitatavate nõuete määratlemisega kandidaatide hulka vähendada. Kui töökuulutus avaldakse näiteks erialaajakirjas, siis meelitab see kandideerima vaid selle ajakirja lugejaid. (Snell, Bohlander 2012: 187-188) Yate (2001: 30) arvates on töökuulutused efektiivseks vahendiks töötajate värbamisel vaatamata sellele, et nad sageli meelitavad ligi ebasobivaid inimesi. Koos nendega tulevad kandideerima ka antud tökohale sobivad inimesed.

Töökuulutuste avaldamisega kaasnevad organisatsiooni jaoks märkimisväärsed rahalised kulud. Eriti suureks osutuvad need siis kui kasutatakse telereklaami. Samas on ka trükimeedias kuulutuste avaldamine küllaltki kulukas. Internetipõhiseid võimalusi kasutades on võimalik avaldada töökuulutusi madalamate kuludega ja ka tasuta, kuid tuleb arvestada, et veebilehed, kus on võimalik tasuta kuulutusi avaldada, on tavaliselt vähekülastatavad ning tasuta kuulutused saavad reeglina vähem potentsiaalsete kandidaatide tähelepanu. (Zuzman, Landis 2002: 286)

Teiseks võimaluseks on sobivate kandidaatide leidmiseks pöörduda personaliotsingufirmade poole. Personaliotsingufirmad tegelevad eelkõige juhtide ja spetsialistide otsimisega. Vastavalt firma soovile/tellimusele meelitavad nad kandideerima vajalike oskustega ja teadmistega kandidaate. Selleks võivad personaliotsingufirmad ise avaldada töökuulutusi või tegeleda sihtotsinguga. Viimasel juhul tehakse suunatud pakkumine valdkonnas tegutsevale töötajale. Sihtotsinguga tegelevatel ettevõtetel on olemas andmebaasid sobivatest töötajatest, kellele saab vajadusel tööpakkumist teha. Samas on võimalik ka tööturu kaardistamise kaudu koguda infot võimalike sobilike kandidaatide kohta ning nendega seejärel kontakteeruda. Personaliotsingufirmadest on võimalik ka personali valiku protsess osaliselt või täielikult sisse osta. Antud meetodi kasutamisel on tõenäosus leida sobiv töötaja kõrge, kuid sellega kaasnevad suured rahalised kulud, mis võivad ulatuda 25-40% värvatava töötaja aastapalgast. (Snell, Bohlander 2012: 192)

võimalik värvata noori töötajaid, kellel on küll kaasaegne formaalne haridus, kuid vähe töökogemust. Lihtsamate tööde puhul on võimalik sobilikke kandidaate leida gümnaasiumide ja kutsekoolide lõpetajate seast. Kui on vaja keerukamate oskustega spetsialiste, siis saab neid kõrgkoolide kaudu. Koolid on enamasti huvitatud tegemast tööandjatega koostööd, sest nad soovivad, et nende lõpetajad leiaksid endale töökoha. Kõrgkoolidel on sageli vastavad struktuuriüksused, mille kaudu on ettevõtetel võimalik üliõpilastele tööd pakkuda. (Nankervis et al. 2009: 54)

Haridusasutustest on võimalik endale töötajaid saada ka õppeprogrammi raames toimuva praktika kaudu. Kuigi praktika puhul on tegemist ajutise töötamisega organisatsioonis, on võimalik praktikandi hilisem töölevõtmine ettevõttesse pärast praktika lõppu. Praktikaaeg on kasulik nii õpilasele kui tööandjale. Õpilane saab ettekujutuse töökohast ning otsustada, kas ta soovib selles ettevõttes ja ametikohal töötada. Tööandjale on praktika kui katseaeg, mis annab hea ülevaate töötaja potentsiaalidest. (Pedras et al. 2007: 111)

Käesoleva magistritöö autori enda kogemusele tuginedes, väidab ta, et tihti saab ettevõtte ja üliõpilase vaheline töösuhe alguse praktika sooritamise ja arvab, et kutsekoolide praktikantide hulgast on võimalik leida ka väga häid oskus- ja lihttöötajaid. Koolidest värvatud töötajad on ka kõrgemalt motiveeritud, kuna näevad suuremaid võimalusi eneseteostuseks. Samuti on ettevõtete jaoks positiivne, et koolide kaudu värbamisega ei kaasne suuri kulusid.

Erialaliitude kaudu on võimalik värvata eelkõige spetsialiste. Erialaliitusesse kuuluvad inimesed on reeglina oma eriala professionaalid. Antud organisatsioonide poole pöördudes on võimalik neid teavitada oma tööpakkumisest. Sageli toimub see nende organisatsioonide e-postiloendi kaudu, kuid erialaliidud korraldavad ka mitmeid üritusi, annavad välja ajakirju, enamasti on neil veebilehekülg. Kõiki neid vahendeid saab värbamisel rakendada. Siiski tuleb arvestada, et erialaliitusesse kuuluvate töötajate arv on suhteliselt väike ja paljude ametialade töökohtade puhul ei ole võimalik seda kanalit kasutada. (Pritchard 2007: 50)

võimalik töötajaid värvata madalamat kvalifikatsiooni
hoidvatele töökohtadele. Enamasti otsivad selliste asutuste kaudu endale tööd inimesed, kes on eelnevalt töökoha kaotanud. Siiski ei ole tööturuametite kaudu enamasti võimalik leida juhte ja spetsialiste, sest nimetatud töökohtadele sobilikud kandidaadid oma tööjõudu nimetatud asutuste kaudu ei paku. (Snell, Bohlander 2012: 195)

Töötajate sihtotsinguga võivad personaliotsingufirmade asemel tegeleda ka ettevõtted ise. Selle jaoks on esmalt vajalik määrata potentsiaalsete kandidaatide sihtgrupp. Enamikul juhtudel on sinna kuuluvad inimesed töösuhtes teiste tööandjatega. Seejärel on vajalik selgitada välja, kuidas sobilike kandidaatidega ühendust võtta. Sageli leiab sihtrühma kuuluvaid inimesi ettevõtte konkurentide hulgast, lisaks sellele võivad olla nendeks ka sarnastel ametikohtadel töötavad inimesed teistes majandusharudes. (Finlay, Coverdill 2007: 7) Näiteks kui rõivatootmisega tegelev ettevõtte otsib endale turundusjuhti, siis ei pea potentsiaalne kandidaat selleks kindlasti rõivatootmises töötama, sobivaks võivad osutuda ka turundusalase kogemusega inimesed teistes tööstusharudes. Breugh (2008: 112) väidab, et võrreldes teiste personali värbamise allikatega on sihtotsinguga leitud kandidaadid kõige sobivamad, sest kandidaadid, kes ilmselgelt antud töökohale ei sobi, langevad välja juba enne valikuprotsessi algust.

Töötajate soovitusel on üks tõhusamaid uute töötajate leidmise viise. Töötajatel on võimalus kutsuda organisatsiooni uusi töötajaid, informeerides tuttavaid vabast ametikohtadest ja soovitades neid kandideerima. Selleks peab juhtkond teavitama töötajaid vakantsete kohtade olemasolust ning julgustama ja vajadusel motiveerima seda infot jagama. Mõnedes organisatsioonides makstakse töötajatele sellise tegevuse eest rahalist tasu. Selle allika oluliseks eeliseks on odavus, s.t väga väikesed värbamise kulud. Lisaks sellele on kandidaatidel ettevõtte teiste töötajatega isiklikud kontaktid, mis hõlbustab nende kohanemist ettevõttes. (Nankervis et al. 2009: 52) Breugh (2008: 115-116) on mitmete varasemate uuringute tulemuste põhjal järeldanud, et töötajate soovitude kui informaaalse allika kaudu värvatud töötajatel on paremad töötulemused, kõrgem töörahulolu ja väiksem töölt lahkumise määr võrrelduna formaalsete allikate kaudu värvatud töötajatega. Van Hoyer (2012: 387) poolt Belgia haiglates kasutatavate erinevate värbamiskanalite kohta läbiviidud uuringu tulemuste järgi on töötajate soovitusel ka potentsiaalsetele kandidaatidele kõige atraktiivsemaks värbamisallikaks.

töökoha kohta pärineb kandidaatide tuttavatelt, siis peavad nad saadud info vaba töökoha kohta objektiivsemaks võrrelduna ettevõtte poolt ametlike kanalite kaudu avaldatuga.

Rafaeli et al. (2005: 364) on võrrelnud Iisraelis asuva tootmisettevõtte näitel töökuulutuste ja töötajate soovitude kaudu värbamist. Nende poolt saadud tulemused näitavad, et töötajate soovitude kaudu saadakse rohkem kandidaate ning ka värvatud kandidaatide suhe kandidaatide üldarvu on suurem võrrelduna töökuulutustega. Töökuulutuste puhul andsid nimetatud uuringus paremaid tulemusi kuulutused kohalikes ajalehtedes võrrelduna üleriigilistes lehtedes avaldatutega.

Osad töötajad võtavad oma töösooviga ise ettevõttega ühendust. Näiteks võivad nad saata ettevõttele oma CV-d töösooviga või võtta ühendust telefoni teel. Snell ja Bohlander (2012: 188) on seisukohal, et kuna sellised töötajad võtavad ettevõttega ühendust omal initsiatiivil, siis on nad ka keskmisest rohkem motiveeritud. Omal käel tööd otsivate inimeste arvu on ettevõttel raske kontrollida, kuid ettevõtte saab seda mõjutada ettevõtte maine ja atraktiivsuse tõstmisega. Samuti on siinkohal oluline, kuidas kandideerijatesse suhtutakse. Kui neid ei kohelda austusega, siis info selle kohta potentsiaalsete kandidaatide seas võib levida ning see vähendab inimeste soovi antud ettevõttesse tööle tulla. Seetõttu on vajalik, et ettevõttega ühendust võtvatesse inimestesse suhtutakse lugupidavalt ka siis, kui antud hetkel ei ole neile tööd pakkuda.

Omal käel tööd otsivate kandidaatide väärtust näitavad ka Byers ja Rue (2006: 142) poolt läbiviidud uuringute tulemused, millega uuriti seoseid töötaja töösoorituse, töösse suhtumise, puudumiste ning värbamismeetodi vahel. Selle tulemusena selgus, et madalama hinnangu said töötajad, kes värvati ajalehekuulutuse või ülikooli vahendusel. Kõrgema hinnangu said aga töötajad, kes pakkusid end ettevõttele oma initsiatiivil või keda värvati professionaalsete ajakirjade vahendusel.

Organisatsiooniväliste kandidaatide leidmise vahenditeks on veel näiteks artiklid, üritused, poed, esindused. Edulood firma töötajatest ajalehtedes ja Interneti-portaalides, mis tõstavad organisatsiooni mainet, propageerivad töötamist selles organisatsioonis ning motiveerivad inimesi ettevõttesse tööle kandideerima. Üritusteks, kust leida kandidaate, võivad olla lahtiste uste päevad, tööpakkumiste messid, töömessid

ed on kohad, kus tööandja saab teavitada tööotsijaid oma töopakumistest, kujundada ettevõtte mainet ning motiveerida tööotsijaid kandideerima organisatsiooni pakutavatele ametikohtadele. Paljud töopakumised on välja pandud ettevõtte esindustes/poodides, kus nad on nähtavad klientidele ja külastajatele. Kindlasti on nende hulgas häid kandidaate organisatsiooni pakutavatele ametikohtadele. (Pedras et al. 2007: 111)

Zottoli ja Wanous (2001: 353) on võrrelnud omavahel väga paljude personali värbamise vahendite kohta tehtud erinevate uuringute tulemusi. Nende kokkuvõttena väidavad nad, et on olemas kaks peamist põhjust, miks üks või teine personali värbamise vahend teistest paremini toimib. Esiteks, teatud vahendid tagavad kandidaatidele objektiivsema informatsiooni edastamise vaba töökoha kohta. Enamasti jõuab kandidaatideni info paremini ettevõttesisese värbamise ning mitteformaalsete kanalite (näiteks töötajate soovitusel) kaudu. Teiseks, teatud värbamise vahendid selekteerivad töökohale sobivamaid kandidaate. Kokkuvõtvalt leidsid nad, et kõige paremaid tulemusi värbamisel saadakse töötajate soovitustega, edutamisega ning lahkunud töötajate tagasisitsumisega. Mõnevõrra madalama efektiivusega on omal käel tööotsijate värbamine. Kõige ebaefektiivsemad värbamise vahendid on töökuulutused ja personaliotsingufirmade kasutamine.

Sageli rakendavad ettevõtted mitmeid personali värbamise allikaid paralleelselt. Lange (2010: 24) tulemuste järgi kasutavad ettevõtted mitmeid värbamise allikaid korraga siis, kui nad soovivad värvata rohkem kandidaate. Suurema paralleelselt rakendatud värbamise allikate arvuga on võimalik suurendada kandidaatide arvu eelkõige sellistel töökohtadel, millel ei ole väga kõrgeid kvalifikatsiooninõudeid.

Töötajate värbamisel tekkib esmalt küsimus, kas rakendada organisatsioonisest või -välist värbamist. Yate (2001: 24) arvates on vajalik vaba töökoha täitmiseks esmalt üle vaadata organisatsioonis juba töötavad inimesed. Kuna organisatsioonisene värbamine on odavam ja kiirem, siis juhul, kui on sobivaid inimesi organisatsioonis endas, on selle kaudu võimalik vaba töökohta lihtsamalt täita.

Järgnevalt võrreldakse omavahel organisatsioonivälise ja ósisese värbamise eeliseid ja puuduseid. Kokkuvõtvalt on need toodud tabelis 2.

se ja óvõlise võrbamise eelised ja puudused

	Eelised	Puudused
Organisatsioonisisene võrbamine	Madalamad kulud Arenguvõimalused olemasolevatele töötajatele Parem informeeritus võrvatavatest töötajatest Lühem uue töötaja sisseelamisperiood	Organisatsiooni ei tule uusi ideid Olemasolevate töötajate tõõpingutuse langus Võiksem kandidaatide ring Võikeetevõtetes keeruline rakendada Mittevalituks osutunud kandidaatide motivatsiooni langus Valiku subjektiivsuse oht Võib tekitada töötajate vahel konflikte
Organisatsioonivõline võrbamine	Uute ideede toomine organisatsiooni Võimalus organisatsioonikultuuri muuta Võimalus võrvata töötajaid konkurentide juurest	Suuremad kulud Uute töötajate pikk sisseelamisperiood Võib negatiivselt mõjuda olemasolevate töötajate moraalile

Allikas: autori koostatud Taylor (2002: 126-127), Mamoria ja Gankar (2009: 27), Sule (2012: 15), Pedras et al. (2007: 105-106), Mohiadeen (2010: 32), Theron et al. (2006: 192), Andrews (2009: 126), Nankervis et al. (2009: 47-48) põhjal

Organisatsioonisisel võrbamisel on mitmeid eeliseid. Esiteks on selle nõal tegemist kuluefektivse lahendusega. Selle kasutamise korral jäävad ära kulutused tõõpakkumise reklaamimiseks. Samuti on osadel juhtudel uue töötaja koolitamise kulud võiksemad, sest ta juba tunneb antud organisatsiooni eripõrasid ja seal kasutatavaid sũsteeme. Teise eelisena loob organisatsioonisisene võrbamine võimalused töötajate arenguks organisatsiooni sees, mis vähendab personali voolavust. Paljudel juhtudel on selline võrbamine seotud töötajate võimalustega teha organisatsiooni sees vertikaalset karjääri ehk asuda tõõle kõrgematele ametikohtadele. Isegi siis, kui ei ole tegemist töötaja edutamisega, võib viimine teisele tõõkohale pakkuda töötajale vaheldust ja suurendada tema tõõmotivatsiooni. Kui töötajate lahkumine organisatsioonist on võiksem, siis see võimaldab ettevõttel hoida kokku uute töötajate koolituskuludelt, samuti saab ettevõtte kasu töötajate pikaajalistest kogemustest. Kolmandaks organisatsioonisisese võrbamise eeliseks on asjaolu, et ettevõtte juhtkond juba tunneb antud töötajat ja saab teda seetõttu

...s olukorraga, kus uus töötaja on ettevõtte jaoks võõras, on antud juhul risk, et töötaja oma käitumisega organisatsioonile kahju teeb, väiksem. Ka uuele töökohale asumise aeg on enamasti organisatsioonisisese värbamise korral lühem. Organisatsioonivälisel värbamisel töötaja sageli töötab kandideerimise ajal mõnes teises organisatsioonis ning tal kulub teatud aeg oma eelmise tööandjaga töösuhte lõpetamiseks. (Taylor 2002: 126-127)

Mamoria ja Gankar (2009: 27) on toonud organisatsioonisisese värbamise eelistena veel välja asjaolu, et kuna töötaja on organisatsiooniga tuttav, siis läheb tema sisseelamine uude töökohta kiiremalt. Samuti tagab organisatsioonisisene värbamine juhtimise järjepidevuse, seda sellisel juhul kui ettevõttes juhtimisülesannetega tegelevad töötajad liiguvad ühelt ametikohalt teisele.

Organisatsioonisisesel värbamisel on ka mitmeid puuduseid. Kui ettevõttesse uusi inimesi ei tule, siis sellega kaasneb harjumuspärane lähenemine probleemidele. Kujunevad välja tavapärased praktikad ning ei ole uusi inimesi, kes läheneks probleemidele teise vaatenurga alt. Väljaspoolt organisatsiooni tulnud uued töötajad pakuvad olemasolevatele töötajatele ka täiendvat konkurentsi. Kui uusi töötajaid väljaspoolt juurde ei tule, siis selle tulemusena olemasolevad töötajad võivad hakata end tundma väga turvaliselt ja nende tööpingutused võivad väheneda. Teise puudusena võib välja tuua, et sageli ei leidu organisatsiooni sees vabale töökohale kõige paremini sobivaid töötajaid. Väljaspool organisatsiooni olevate inimeste hulk on alati oluliselt suurem kui organiatsiooni töötajaskond. Seetõttu pakub organisatsiooniväline värbamine rohkem võimalusi sobivate töötajate leidmiseks. Eelduseks on muidugi asjaolu, et tööpakkumine on sobivatele inimestele väljaspool organisatsiooni piisavalt atraktiivne. (Taylor 2002: 128)

Kuna organisatsioonisisesel värbamisel on potentsiaalsete kandidaatide ring piiratud ettevõtte olemasolevate töötajatega, siis on suurematel ettevõtetel tunduvalt paremad võimalused rakendada organisatsioonisisest värbamist. Väiksematel ettevõtetel on eriti keeruline rakendada organisatsioonisisest värbamist selliste ametikohtade jaoks, mille jaoks vajalikud oskused erinevad sama organisatsiooni teiste ametikohtade jaoks vajalikest oskustest. (Sule 2012: 15)

mine võib põhjustada ka motivatsiooni langust töötajate hulgas, kes on vabale ametikohale kandideerinud ja ei osutu valituks. Lahenduseks on tagasiside andmine valituks mitte osutunud kandidaatidele ning nende julgustamine. Veel võib organisatsioonisisel värbamisel olla probleemiks valiku subjektiivsus. Kui asjaosalised inimesed on samas kollektiivis kaua töötanud ja nende vahel on kujunenud pikaajalised isiklikud suhted, siis võivad need hakata valikuid mõjutama. Võidakse hakata eelistama isiksust ning piisavalt põhjalikult ei hinnata kandideerijate professionaalseid oskusi. Lisaks eelpool nimetatule on probleemiks veel asjaolu, et kui vaba ametikoht täidetakse ettevõtte oma töötajaga, siis tekib vaba ametikoht teises osakonnas ning värbamisprotsessiga peab jätkama. (Pedras et al. 2007: 105-106)

Meera Mohiadeen (2010: 32) oma raamatus on nimetanud organisatsioonisisese värbamise puudusteks järgmist:

- töötajad, kes on edutatud uuele ametikohale ei tule toime selle töökoha nõudmistega ja oskustega;
- töötajate omavaheline sisemine võitlus edutamise eest võib tekitada konflikte ja tööd segava õhkkonna;
- investeeringud praegustesse töötajatesse suurenevad (koolitused, ümberõppe, täiendõppe).

Autori arvates võivad organisatsioonisisese värbamise korral investeeringud praegustesse töötajatesse küll kasvada, kuid selle rakendamisega hoitakse ära investeeringute tegemine organisatsioonivälisesse uutesse tööleasujatesse. Eeldusel, et olemasolevate töötajate oskused on antud organisatsiooni vajadustele paremini kohandatud, võib arvata, et praeguste töötajate koolitamise kulud on väiksemad kui väljaspoolt organisatsiooni tulevate uute töötajate omad. Siiski on ka võimalik, et viimaste eelnev ettevalmistus antud töökoha jaoks on parem ja neid on vaja vähem koolitada kui olemasolevaid töötajaid. Viimane tuleb kõne alla eelkõige juhul, kui organisatsiooni tekib selline uus ametikoht, mida pole seal varem olnud või kui on vaja uut töötajat asendamaks sellist töötajat, kellega sarnaseid oskuseid teistel olemasolevatel töötajatel ei ole.

organisatsioonivälise värbamise eeliseks on selle kaudu uute ideede toomine organisatsiooni. Uued inimesed toovad värskust, uut energiat ning nad pakuvad olemasolevatele probleemidele uudseid lahendusi. Väljaspoolt organisatsiooni tulnud inimestel ei ole ka kujunenud rutiinseid harjumusi teatud tööülesannete täitmisel, mis võib pikka aega ühes ettevõttes töötanud inimeste puhul olla probleemiks. Uus töötaja ei ole mõjutatud eelnevast organisatsioonikultuurist ja sellepärast on võimalik uute inimeste organisatsiooni toomise läbi organisatsioonikultuuri muuta. (Theron et al. 2006: 192)

Kui värvata uusi töötajaid konkurentide juurest (nii praegusel hetkel kui varem konkureerivates ettevõtetes töötanud inimesed), siis on selle kaudu võimalik saada juurdepääsu konkurentide oskusteabele. Samuti võivad teistest ettevõtetest ületulevate töötajatega kaasneda ettevõttele ka uued kliendid, kui neil on värvatavate töötajatega püsivad suhted välja kujunenud. (Andrews 2009: 126)

Organisatsioonivälise värbamise puudusteks on uute töötajate pikk õppimise ning sisseelamise periood, vaba ametikoha täitmine võtab rohkem aega. Kuigi võimalus, et töötaja ei osutu uuele ametikohale reaalsuses sobivaks, on ka organisatsioonisisese värbamise puhul olemas, on sellisel juhul võimalik töötaja oma vanale ametikohale uuesti tagasi viia ning kogu see protsess on seotud väiksemate kuludega. Uute töötajate organisatsiooni sissetoomine võib mõjuda negatiivselt olemasolevate töötajate moraalile, eriti sellisel juhul kui neid värvatakse kõrgemal positsioonil olevatele ametikohtadele. Ettevõttes pikka aega töötanud inimesed võivad olla pettunud, et neid antud kohale ei edutatud, vaid selle asemel värvati uus inimene väljaspool organisatsiooni. (Nankervis et al. 2009: 47-48)

Milliseid värbamise allikaid ja vahendeid kasutada sõltub suuresti ametikohast, mille jaoks töötajat otsitakse (vt tabel 3). Seega enamiku ametialade puhul on sobiv kasutada nii organisatsioonisisest kui -välist värbamist. Kulukamad vahendid nagu personaliotsingufirmade kasutamine ja sihtotsing on otstarbekad vaid kõrgema tasandi ametikohtade puhul.

Tabel 3. Sobivad värbamise allikad ja vahendid erinevatele ametikohtadele värbamisel

Ametikoht	Allikad	Vahendid
Juhtivtöötajad	Sisene ja väline	Edutamine Töökuulutused Personaliotsingufirmad Sihotsing
Spetsialistid	Sisene ja väline	Edutamine Töökuulutused Personaliotsingufirmad Erialaliidud Sihotsing Haridusasutused
Ametnikud	Sisene ja väline	Edutamine Üleviimine Töökuulutused Haridusasutused
Oskustöölised	Sisene ja väline	Üleviimine Töökuulutused Erialaliidud Haridusasutused Tööturuametid Töötajate soovitusel
Lihttöölised	Väline	Töökuulutused Tööturuametid Töötajate soovitusel

Allikas: Nankervis et al (2009: 51-52); autori täiendused

Lisaks tabelis 3 toodud soovitudele erinevate värbamise vahendite rakendamise kohta, esitab käesoleva töö autor eelnevalt käsitletud teoreetiliste seisukohtade põhjal veel järgmised üldised soovitusel personali värbamise kohta:

- esimese valikuna kaaluda organisatsioonisisese värbamise võimalikkust;
- organisatsioonivälist värbamist kasutada 10-25% juhtudel;
- töökuulutusi kasutada juhtudel, kui on vaja värvata palju töötajaid;
- kasutada mitmeid allikaid, kui on vaja värvata palju töötajaid;
- võimalusel kasutada töötajate soovitusi;
- motiveerida töötajaid soovitusi andma.

Autori arvates on kasulik enamikel juhtudel enne värbamist välja kuulutada ettevõttesisene värbamine, kuna ettevõtte võib leida vabale kohale sobiva inimese ilma,

ja rahalisi kulutusi. Kuid igal värbamisviisil ja meetodil on omaid plussid ja miinused ning ettevõtte peab toimima endale kasulikumal viisil.

1.3. Personali valiku mõiste ja meetodid

Käesolevas alapeatükis selgitakse personali valiku mõistet ning erinevaid personali valiku meetodeid. Meetodite juures antakse ülevaade, millised on kõige olulisemad nende rakendamise põhimõtted. Samuti antakse ülevaade varasematest uuringutest, mis on käsitletud erinevate personali värbamise meetodite seost töötaja tulevaste töötulemustega.

Kui personali värbamise käigus leitakse vabale töökohale sobivad kandidaadid, siis sellega ei ole sobivat töötajat veel leitud. Vajalik on kandidaatide seast valiku tegemine. Snell ja Bohlander (2012: 244) on defineerinud personalivalikut, kui protsessi, mille käigus tehakse valik töökohale kandideerivate kandidaatide vahel. Tegemist on kahepoolse protsessiga: tööandja püüab leida endale kõige sobivamat töötajat, inimene omakorda ametikohta, mis võimaldaks tal oma oskusi rakendada parimal moel.

Personali valiku õnnestumise juures on kesksel kohal informatsiooni hankimine kandidaadi kohta. Kuigi ei ole kunagi võimalik täiesti kindlalt teada, kuidas uus töötaja uuel töökohal hakkama saab, siis kandidaadi kohta kogutud info võimaldab tema tulevase edukuse kohta prognoose teha. Personali valiku käigus elimineeritakse enamus kandidaate, oluline on, et need oleksid kandidaadid, kes tulevikus antud töökohal kuigi hästi hakkama ei saaks. (Nankervis et al. 2009: 93)

Personali valiku protsess algab seal, kus lõpeb personali värbamise protsess. Kui vabale töökohale on tekkinud kandidaadid, siis tuleb ettevõttel nende vahel valik teha. Vajaliku informatsiooni kogumiseks kandidaatide kohta, kasutatakse mitmeid erinevaid personali valiku meetodeid. Noe et al. (2006: 245) on nimetanud personali valiku meetoditeks:

- intervjuu;
- värbamisdokumentide analüüs: ankeet, CV;
- soovituskiri, taustauuring;
- test;
- käitumisülesanne.

37) on lisaks eelpool toodud loetletule nimetanud veel ka tervisekontrolli (meditsiinist või psühholoogilist uuringut). Ta väidab, et selline kontroll on vajalik kandidaatidele, kes taotlevad ametikohta, kus on nõutud näiteks väga hea nägemine ja/või kuulmine.

Mitte alati ei pea personali valikul kasutama kõiki eelpool nimetatud meetodeid. Personalivaliku protsessi ülesehitus, sh kasutatavad meetodid sõltuvad vaba töökoha iseärasustest. Wilk ja Capelli (2003: 103) viisid rohkem kui 3000 tööandja sees läbi uuringu kasutatavate personalivaliku meetodite kohta. Selgus, et kasutatavad valikumeetodid on seotud antud töökoha nõuetega. Mida suuremad on nõuded kandidaatide oskustele, seda rohkem kasutatakse erinevaid meetodeid nimetatud oskuste kindlaks tegemiseks. Samuti kasutakse selliste töökohtade puhul sagedamini teste. Lisaks jõudsid nad tulemusele, et suuremat arvu erinevaid valikumeetodeid kasutatakse kõrgemapalgaliste töökohtade puhul ja juhtudel, kus uuel töötajal on vajalik tööleasumisel läbida pikem koolitus. Nimetatud tulemus on mõistetav, sest kõrgemate palga- ja koolituskulude puhul on ebaõnnestunud värbamisest saadav kahju ettevõtte jaoks suurem. Pedras et al. (2007: 101) väidavad, et pikemat valikuprotsessi kasutakse sagedamini kõrgema tasandi ametikohtade töötajate, eelkõige tippjuhtide ja spetsialistide valikul, kelle puhul on vale otsustega tehtud kahju ettevõttele suur. Madalama taseme ametikohtade puhul piirdatakse sageli CV või ankeedi, intervjuu ja kandidaadi taustauuringuga. Mõnikord ühendatakse ka mõned valikumeetodid omavahel, tehes näiteks eelintervjuu ja töölevõtuintervjuu üheaegselt.

Bogardus (2004: 68) järgi on soovitatav personali valik viia läbi järgmiste etappidena:

1. Värbamisdokumentide analüüs. Selle käigus vaadatakse läbi esitatud sooviavaldused, ankeedid, CV-d, motivatsioonikirjad.
2. Esmase valiku tegemine. Selgitatakse välja, kas värbamisdokumentide põhjal kandidaat vastab töökohale esitatud nõuetele.
3. Soovituste kogumine ja taustauuringute tegemine, sh intervjuud kandidaadi eelnevate tööandjate ning kolleegidega;
4. Intervjuud. Eelintervjuu ja põhjalikum intervjuu kandidaadi käitumusliku poole väljaselgitamiseks;
5. Põhjalikumad hindamise meetodid: testid, käitumisülesanded;

amine.

Värbamisdokumentide analüüs annab teavet kandidaadi elu- ja töökäigu, hariduse, kogemuste, pädevuse, huvialade, soovitajate, lisatingimuste kohta. Selle käigus enamasti ei ole võimalik selgitada, millised kandidaadid osutuvad antud töökohale sobivaks, küll aga on võimalik elimineerida ebasobivad kandidaadid. Näiteks kui kandidaadil puudub nõutud kvalifikatsioon, siis võib tema tööle rakendamine osutada väga problemaatiliseks, sest vajalik on pikk ja kulukas koolitusprotsess. (Snell, Bohlander 2012: 247)

Värbamisdokumentide analüüs on teatud ulatuses subjektiivne protsess. Värbamisdokumendid võivad oma vormi poolest erineda ja kui vabale kohale kandideerib palju kandidaate, siis on nende läbivaatamine ajamahukas tegevus. Kandidaatide suhtes on õiglane, kui analüüsis lähtutakse eelkõige sellest, et kontrollitakse dokumentides sisalduva info vastavust töökohale esitatavatele nõuetele. Kui värbamisel kasutati töökuulutust, siis on vajalik hinnata, millises ulatuses on kuulutuses avaldatud nõuded kandidaadile täidetud. Subjektiivsust aitab vähendada hindamiskriteeriumite fikseerimine ning dokumentides oleva info süstematiseerimine. (Snell, Bohlander 2012: 247)

Soovituste kogumisel saab kõige paremaid soovitusi töötaja töökohast. Kui nõuda kandidaatidelt ise soovituskirjade esitamist, siis annab see võimaluse kandidaadil valida, kelle käest soovituskirja küsida. On loogiline, et kandidaat teeb seda inimeselt, kellega tal eelmises töökohas olid head suhted. Seetõttu võivad sellised soovituskirjad kandidaati tegelikust paremas valguses näidata. (Bogardus 2004: 204). Riina Rohelaan tunnistab, et Eestis ei ole kirjalikud soovitused levinud, kuigi mujal maailmas kasutatakse neid palju. ŠTavaliselt võib kindel olla, et nende kaudu kuuleb vaid positiivset ja seetõttu ühekülgset infot, sest keegi ei hakka ju küsima soovitust juhilt, kellega on tüliga lahku mindudõ. (Hindle 2000: 149)

Rohelaane poolt öeldut kinnitab ka Claudio Fernandez-Araoz, kes on seisukohal, et kandidaadi poolt esitatud soovitused on väga väikese väärtusega. Ta lisab veel, et tavaliselt on endine ülemus üsna kergekäeliselt valmis oma töötajat kiitma. Ta paneb kirja kõik positiivse, kuid negatiivseid hinnanguid annab väga harva. Mõnel juhul võib

a ka hirm võimaliku kohtuskaebamise ees. (Fernandes-

Objektiivsemat informatsiooni on töötaja kohta võimalik saada, kui ettevõtte ise kandidaadi kohta infot kogub ehk taustauuringut läbi viib. Selle asemel, et paluda kandidaadil esitada soovituskiri, on võimalik ettevõttel võtta ühendust kandidaadi eelmise tööandjaga. Ka soovituskirja olemasolul saab soovituse andjaga kontakteeruda ja täpsustavaid küsimusi küsida. Koolilõpetajate puhul on võimalik küsida infot kandidaadi kohta haridusasutuse esindajalt. (Cook 2007: 22)

Intervjuu on kõige levinumaks personali valiku meetodiks. Intervjuu põhiline eesmärk on hankida kandidaadi kohta lisainformatsiooni, mis aitab selgitada tema sobivust vabale töökohale. Kuigi kandidaatidega kohtumine ja vestlemine on ajamahukas protsess, on selle puhul tegemist tõhusa meetmega, kui intervjuud on hästi läbimõeldud ja läbiviidud. (Beardwell et al. 2004: 212)

Intervjuu käigus on võimalik saada kandidaatidelt mitmesugust informatsiooni. Kuigi intervjuu käigus on võimalik saada andmeid kandidaatide töökogemuse ja oskuste kohta, tuleb intervjuu põhiliseks väärtuseks pidada võimalust kohtuda kandidaadiga silmast-silma, mis annab võimaluse jälgida kandidaadi kehakeelt, emotsioone jne. Samuti on intervjuu käigus võimalik kandidaatidelt küsida täpsustavaid küsimusi, mistõttu on sellega võimalik saada põhjalikumat informatsiooni võrreldes värbamisdokumentide analüüsiga. (Huffcutt 2011: 63)

Kandidaatide suhtes võib korraldada mitmesugust tüüpi intervjuusid, mille põhilised liigid on (koostatud Pedras et al. 2007: 126-127, Bogardus 2004: 75-76 põhjal)

1. Struktureerimata intervjuu,
2. Struktureeritud intervjuu,
3. Segatud intervjuu,
4. Käitumuslik (fokuseeritud) intervjuu,
5. Stressiintervjuu,
6. Motivatsiooniintervjuu.

puhul ettevalmistatud küsimused puuduvad või on neid ettevalmistatud vaneser maalar ning pigem on küsimuste asemel fikseeritud intervjuu põhilised teemad. Struktureeritud intervjuu korral on eelnevalt ettevalmistatud küsimuste järjekord. Intervjuu küsimused esitatakse sarnases sõnastuses kõigile intervjuueeritavatele, mis on vajalik võrreldava ning valiidsuse info saamiseks. Kõige enam kasutatav intervjuutüüp on segatud intervjuu, see tähendab, et intervjuu sisaldab nii ettevalmistatud kui ettevalmistamata küsimusi. Segatud intervjuu annab kandidaatide kohta võrreldavat infot, kuid pakub ka üksikutele kandidaatidele individuaalse lähenemise võimalust. Käitumusliku (fokuseeritud) intervjuu küsimused on minevikus aset leidnud sündmuste kohta, harvem nõutakse seal kandidaadi käitumise kirjeldamist hüpoteetilistes olukordades. Hinnatakse kandidaadi lahendust ja lahendusviisi. Käitumuslik intervjuu annab võimaluse mineviku käitumise põhjal hinnata kandidaadi kompetentse. Stressiintervjuul esitatakse rida kiireid ja karme küsimusi, mille eesmärgiks on intervjuueeritav endast välja viia. Kasulik väga head pingetaluvust nõudvate ametikohtade hindamisel. Motivatsiooniintervjuu käigus esitatakse küsimusi teadmistelt ja oskustelt sobivatele kandidaatidele nende ootuste ja pühendumise tegurite kindlakstegemiseks ning pakutava töö ja tingimuste omavahelise sobivuse hindamiseks. (Pedras et al. 2007: 126-127, Bogardus 2004: 75-76)

Struktureeritud intervjuud peetakse võrreldes struktureerimata intervjuuga objektiivsemaks valikumeetodiks, sest selle puhul on erinevad kandidaadid võrdsemas olukorras ning intervjuu tulemust on võimalik täpsemalt hinnata. Siiski on vajalik intervjuu valiidsuse saavutamiseks, et hindamiskriteeriumid oleks täpselt fikseeritud. Selleks on enne intervjuud vaja määrata, mida kandidaatide puhul hinnata ning intervjuu käigus fikseerida iga kandidaadi tulemus valitud kriteeriumite lõikes. (Highhouse 2008: 334)

Kandidaate võib intervjuuerida mitu korda. Sellisel juhul tehakse alguses nendega eelintervjuu ja hiljem põhiintervjuu. Cómez-Mejia et al (2004: 178) soovitavad eelintervjuu käigus kandidaatidega põgusalt tutvuda ning valikuprotsessi hilisemas faasis viia läbi põhjalikum intervjuu järelejäänud kandidaatidega.

Kuigi tavaliselt eelneb intervjuule värbamisdokumentide kontroll, millega elimineeritakse ilmselgelt sobimatud kandidaadid, siis Huffcutt (2010: 123) on

lääbiviivad inimesed peaksid omama kandidaadi kohta võimalikult vähe informatsiooni. Vastasel juhul on oht eelarvamuste tekkeks. Näiteks võidakse seetõttu hinnata kandidaati, kes on lõpetanud väga tunnustatud kõrgkooli, hinnata intervjuul tegelikust kõrgemalt. Nimetatud probleemi vältimiseks on soovitatav, et kandideerimisdokumentide analüüsi ei viiks läbi intervjuueerija või peab intervjuueerija antud dokumente analüüsides kontrollima vaid nende vastavust etteantud nõuetele ja põhjalikumalt neisse mitte süvenema. Landy ja Conte (2007: 412) on antud küsimuses aga teistsugusel seisukohal ning leiavad, et intervjuu peabki tuginema värbamisdokumentide analüüsil ja aitama sealt saadud infot täpsustada. Seetõttu ei ole probleemiks, kui eeskujulikke värbamisdokumente esitanud kandidaate nähakse intervjuul positiivsemas valguses.

Põhjalikumate hindamismeetodide hulka kuuluvad testid ja käitumisülesanded. Testimise juures on oluline, et kandidaate testi läbiviimisest teavitatakse ja et testimisel asetatakse kõik kandidaadid võrdsesse olukorda. Valida tuleks sellised testid, mis on vakantse ametikohaga otseselt seotud. Võimalik on spetsiaalne test oma organisatsiooni jaoks tellida või osta. Testide kasutamine on õigustatud kui kasutatakse kvaliteetseid teste, testimist korraldavad ja tulemusi tõlgendavad vastava koolituse saanud isikud, testide kasutamise eesmärk on selge ning testi olemus on kasutamise eesmärgiga vastavuses. Samuti on vajalik, et järgitakse testi kasutamise reegleid (juhendit). (Hindle 2000: 48).

Personali valikul on võimalik kasutada väga erinevaid teste. Levinud on erinevat tüüpi võimekustestid, millega mõõdetakse kandidaadi teadmisi ja võimekust neid teadmisi rakendada kindlates ülesannetes. Schmidt ja Hunter (2004: 171) järgi on inimese töötulemused tugevalt korreleeritud inimese võimekusega ning nimetatud seos on oluliselt tugevam kui töötulemuste seos inimese isiksuseomadustega.

Teiseks levinud testitüübiks on isiksusetest, millega mõõdetakse kandidaadi hoiakuid ja isikuomadusi. Kahjuks ei suuda isiksusetestid kandidaadi hilisemat töötulemuslikkust kuigi hästi prognoosida. Morgenson et al. (2007: 720-721) on paljude autorite uurimistulemuste kõrvutamisel jõudnud seisukohale, et isiksusetestide puhul testitulemuste valiidsus töötulemuste prognoosimisel on väga madal.

atide testimisel aususe teste, mille eesmärgiks on selgitada
vaja, kas kandidaadi puhul esineb risk kalduda ebasoovitava käitumise poole nagu
vargus ja petmine. Psühhomotoorse testiga saab mõõta kandidaadi koordinatsiooni ja
käelist tegevust. Füüsiliste võimete testiga hinnatakse kandidaadi füüsilisi võimeid
kindla ülesande täitmisel. Viimased testid on asjakohased eelkõige käelist tegevust ja
füüsilist tööd nõudvatel ametikohtadel. (Fisher et al. 1999: 354)

Schmidt ja Hunter (2004: 171) on omavahel võrrelnud vaimse võimekuse testide ja
intervjuude tulemuste seost töötajate hilisemate töötulemustega. Tema tulemused
näitavad, et testide tulemused on töötulemustega oluliselt tugevamini korreleeritud kui
intervjuude omad. Samuti on paremad vaimse võimekuse testi tulemused seotud töötaja
parema õppimisvõimega koolitustel. Intervjuude puhul ennustavad tulevasi töötulemusi
ja õppimisvõimet struktureeritud intervjuud võrrelduna struktureerimata intervjuudega.

Käitumisülesanne on sisult sarnane proovitööga, milles luuakse tööoludele lähedane
situatsioon ning mille raames selgitatakse välja kandidaadi tööoskused kindlas
tegevusvaldkonnas. Käitumisülesanded jaotuvad: *inbasket* ülesanne, rollimängud,
ettekande pidamine. *Inbasket* ülesandes antakse sissetulnud posti töötlemine etteantud
aja piires ja tehtud otsuste üleskirjutamine. Kandidaati küsitletakse otsustamis- ja
töötamispõhimõtete kohta. Hinnatakse otsustamis- ja delegeerimisvõimet, probleemide
seostamise ja kirjaliku väljendamise oskust. Rollimängudes antakse kandidaatidele
rollide kirjeldused, mida nad paarides läbi mängivad (ülemus/alluv, klient/teenindaja).
Hinnatakse suhtlemis-, juhendamise-, motiveerimis-, läbirääkimisoskust jm. Ettekande
pidamise korral on kandidaadil vajalik pidada suuline ettekanne etteantud teemal.
(Pedras et al. 2007: 158-159)

Väga paljude erinevate personalivaliku meetodite seost töötajate hilisemate
töötulemustega on võrrelnud Robertson ja Smith (2001: 443). Nende poolt saadud
tulemuste järgi on töötulemustega kõige tugevamalt korreleeritud erinevate testide
tulemused. Kõige paremaks hindasid nad vaimse võimekuse teste ning eriti häid
tulemusi annab nende testide kasutamine siis, kui võtta valikul aluseks testide tulemused
kombineeritult struktureeritud intervjuudega. Sellele järgnesid tööülesannetega seotud
testid ja proovitööd. Testidest andsid suhteliselt kehvemaid tulemusi teoreetiliste
teadmiste ja isiksusetestid. Intervjuudest andsid kõige paremaid tulemusi struktureeritud

põhjal personali valiku otsuste tegemine andis kehvemaid tulemusi kui testid ja intervjuud. Kõige vähem on töötulemustega seotud mitmesugused värbamisdokumentides sisalduvad andmed nagu haridustase, varasem töökogemus, hobid jne.

Lisaks sellele, et personali valiku protsess võimaldab sõeluda kandidaatide hulgast sobivaid, mõjutab see teatud ulatuses ka kandideerivate isikute ringi. Tavaliselt on värbamiskonkursi puhul potentsiaalsetel kandidaatidel vähemalt osaline informatsioon kasutatavate valiku meetodite kohta olemas või mõningase uurimise, näiteks telefonikõne või e-kirja abil kättesaadav. Näiteks on kõigil kandideerimisest huvitatutel peaaegu alati teada, milliseid värbamisdokumente on vajalik esitada. Kui kandideerimiseks on vajalik esitada keerulisi ja põhjalikke dokumente, siis võib see kandidaatide arvu vähendada. Samuti, näiteks struktureeritud intervjuude kasutamine võrrelduna struktureerimata intervjuudega, meelitab kandideerima rohkem suuremate kogemustega kandidaate, kellele selline intervjuu võimalus annab rohkem võimalusi oma teadmisi näidata. Testide kasutamine võib osasid kandidaate, kellel on kartus testide tegemise suhtes, panna poole pealt loobuma. Samasugust efekti võib anda intervjuude salvestamine video- või audiotehnika abil, mille suhtes mõned kandidaadid võivad kartust tunda. (Tonidandel, Quinones 2000: 13)

Järgnevalt esitab käesoleva töö autor eelnevalt käsitletud teoreetiliste seisukohtade põhjal veel järgmised üldised soovitused personali valiku kohta:

- pikemat valiku protsessi rakendada kõrgema taseme ametikoha töötajatel;
- fikseerida hindamiskriteeriumid kandideerimisdokumentide analüüsil;
- fikseerida hindamiskriteeriumid intervjuudel;
- intervjuude puhul eelistada struktureeritud intervjuud struktureerimata intervjuule;
- taustainfot koguda töötaja eelmisest töökohast;
- võimalusel kasutada teste, kui teoreetiliselt tulevasi töötulemusi kõige paremini ennustavat meetodit.

Kokkuvõtvalt sõltub autori arvates sobivate personali valiku meetodite valik eelkõige ametikohast kuhu töötaja valitakse. Mida kõrgema tasandi ametikohaga on tegemist ja



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

tte jaoks on, seda põhjalikumalt on vaja ettevõttel personali
vankuga tegeleda. Seetõttu on oluline, et valikuprotsessi käigus kandidaadi kohta
kogutud informatsioon oleks asjakohane ning et seda võetaks aluseks lõpliku otsuse
langetamisel.

2. PERSONALI VÄRBAMISE JA VALIKU MEETODITE RAKENDAMINE FLEXA EESTIS

2.1. Uurimismetoodika tutvustus ning personali värbamise ja valiku protsess Flexa Eestis

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade Flexa Eestist kui uurimisobjektist ja selle uurimiseks kasutatavast metoodikast ning kirjeldatakse personali valiku ja värbamise protsessi uuritavas ettevõttes. Esmalt antakse ülevaade ettevõtte tegevusest ja selle personalist. Seejärel selgitatakse, kuidas autor viis läbi ettevõttes uuringu personali värbamise ja valiku kohta. Viimaseks kirjeldatakse personali ja valiku protsessi uuritavas ettevõttes, tuues välja nimetatud protsesside puhul rakendatavad allikad ja meetodid.

Flexa Eesti kuulub rahvusvahelisse lastemööblitootja kontserni Flexa4Dreams. Kontsern asutati aastal 1972, kui ettevõtte omanik Henning Lykke Jensen sai esmakordselt isaks ja otsustas hakata tootma kõrge-kvaliteedilist lastemööblit. Flexa Eesti alustas tegevust 1992. aastal. 1990ndatel aastatel laiendas ettevõtte oma tegevust, rajades Eestisse mitu uut tehast. Ettevõtte arengusse on olulise osa andnud kõige enam aastad 2008, 2009 ja 2010; 2008. aastal toodi Eestisse üle Taani tehas Vinderup, 2009. aastal toodi Eestisse üle Hornsyldi tehas (toodete lakkimine ja pakkimine) ja aastal 2010 toodi Eestisse üle Nykobing Morsi tehas. Selliste arengute tulemusena on kujunenud Flexa Eestist paljude erinevate tootmisüksustega ettevõtte, milles valmistatakse tooteid algusest kuni lõpuni. (Flexa Eesti 2012)

Flexa Eesti toodang on tehtud täismännipuidust. Tegemist on 100% loodusliku materjaliga. Flexa Eesti toodanguks on voodid, voodisüsteemid, kummutid, kapid, riidlisüsteemid ja multifunktsionaalsed kastid. Flexa Eesti peamine toodang tarnitakse Taani ja Hiina vaheladudesse. (Flexa Eesti 2012)

eamisteks seisukohtadeks on (Flexa Eesti 2012):

- Flexa Eesti on usaldusväärne tööandja, pakkudes kindlust ja turvatunnet, tagades töötajatele stabiilse töökoha ning konkurentsivõimelise töötasu.
- Flexa Eesti tahab olla ihaldusväärne tööandja. Luua keskkonna, mis väärtustab ja arendab ettevõtte töötajaid ning innustab loovusele, sest meisterlikkuse kasv loob konkurentsieelise.
- Flexa Eesti mõtleb ja käitub avatult ning positiivselt. Ettevõtte töötajad peavad üksteisest lugu ning suhtuvad kolleegidesse mõistvalt.

Flexa Eestis on 183 töötajat, arvestamata ettevõtte juhatuse ja nõukogu liikmeid. Ettevõtte struktuur on toodud lisas 1. Ettevõtte töötajate arv osakondade kaupa on toodud lisas 2. Suurem osa ettevõtte töötajaid tegeleb tootmisega, tootmisega tegelevat osa ettevõttest juhib tootmisjuht. Suurimad tootmisüksused on kappide tootmisüksus, Viru-Nigula viimistlus- ja pakkeüksus, komponentide tootmisüksus ja tooraaineüksus. Lisaks tootmisele on ettevõttel tugiteenused, mida juhib finantsdirektor ja kvaliteedikontrolli osakond.

Kõige rohkem on ettevõttel operaatoreid ja töötajaid (vt tabel 4). Töötajad ja operaatorid jagunevad omavahel 1. ja 2. taseme vahel. Esimese taseme puhul on tegemist õpitasemega. Teise taseme puhul operaatorite ja töötajate oskused ja teadmised hõlmavad mitmeid erinevaid masinaid, erinevates osakondades kasutatavaid protsesse ning neil on ka oskus teatud osas teisi töötajaid juhendada. (Juknaite 2012c) Täpsemalt on kahe erineva taseme töötajate erinevused toodud lisas 4. Tippjuhte on 5, keskastmejuhte 12. Madalama taseme juhtidena võib käsitleda ka meistreid, kes juhivad tootmisüksustesiseseid allüksuseid.

e arv ametikohtade kaupa

Ametikohtade grupp	Töötajaid
Tippjuhid	3
Keskastmejuhid	12
Meistrid	8
Operaatorid	60
Mehhaanikud	6
Töstukijuhid	7
Töötajad	55
Muud	32
Kokku	183

Allikas: Juknaite (2012b)

Personali värbamise ja valiku protsessi kohta Flexa Eestis koguti andmeid 24-kuulise perioodi kohta, mis kestis 01.10.2010-30.09.2012. Sealjuures selgitati välja ettevõtte poolt värvatud töötajate arv ametikohtade kaupa, erinevate värbamise allikate ja valiku meetodite kasutamise ulatus ja ametikohad, mille värbamiskonkurssidel on neid rakendatud.

Andmete kogumise meetodina kasutati kirjalikku intervjuud ettevõtte personalijuhiga. Intervjuude küsimused ja vastused on toodud lisades 2, 3 ja 4. Intervjuu küsimused saadeti personalijuhile e-posti teel ja samal viisil saadi ka vastused. Kokku viidi personalijuhiga läbi kolm intervjuud. Esimene intervjuu toimus 2012. aasta mais ja sellega selgitati välja personali valiku ja värbamise protsessi põhialused uuritavas ettevõttes. Teine ja kolmas intervjuu viidi läbi 2012. aasta oktoobris ja novembris. Teises intervjuus küsiti üksikasjalikke küsimusi erinevate personali värbamise allikate ja valiku meetodite rakendamise kohta. Kolmas intervjuu oli suunatud peamiselt teise intervjuu tulemuste täpsustamisele. Intervjuude küsimuste puhul on tegemist enamasti avatud küsimustega, mille kaudu saadi kirjeldavat informatsiooni personali valiku ja värbamise protsessi kohta. Üksikute küsimustega selgitati välja ka nimetatud protsesse iseloomustavad arvnäitajad. Lisaks intervjuule koguti andmeid ettevõtte struktuuri kohta, millega selgitati välja ettevõtte erinevad struktuuriüksused, struktuuriüksustes olevad ametikohad ning ametikohtadel töötavate inimeste arv.

u kohta kogutud informatsiooni võrreldakse käesoleva töö esimeses peatükis toodud teoreetiliste seisukohtadega. Selle põhjal tehakse järeldused personali värbamise ja valiku protsesside teoreetilistele soovitudele vastavuse kohta uuritavas ettevõttes.

Töötajate värbamise ja valiku eest on Flexa Eestis vastutav personalijuht koostöös struktuurüksuste juhtidega. Töötaja värbamise või uue ametikoha loomise vajadusel esitab vastava üksuse juht kirjaliku põhjendatud vajaduse personalijuhile. Samuti võib algatus uue töötaja värbamiseks tulla juhatuse liikmelt või teistelt juhtivtöötajatelt. Uute töökohtade loomise vajaduse analüüs toimub jooksvalt, vastavalt ettevõtte eesmärkidele ja vajadustele. Personali planeerimisega ettevõtte ei tegele. Vajadus personali värbamiseks võib tekkida järgmistel juhtudel (Juknaite 2002a):

- töömahu oluline suurenemine (kui ei ole enam võimalik tööd efektiivsemalt korraldada);
- olemasoleva töötaja lahkumine (kui ei ole võimalik tööd ümber korraldada nii, et välistada uue töötaja võtmist);
- uue tööloogi tekkimisel, mis vajab erikvalifikatsiooniga töötajat.

Enne värbamisprotsessi alustamist personalijuht (Juknaite 2002b):

- 1) kooskõlastab juhatuse liikmega uue töötaja värbamise vajaduse;
- 2) kontrollib, kas ametikoha profiil on kirjeldatud, kas ametijuhend on olemas, kas tingimused antud ametikohale on juhatuse liikme poolt kinnitatud;
- 3) vajadusel viib koostöös vastava üksuse juhiga muudatused ametijuhendisse ning korraldab muudetud ametijuhendi kinnitamise kehtestatud korras;
- 4) lepib kokku üksuse juhiga värbamisprotsessi tegevused.

Flexa Eesti on perioodil 01.10.2010-30.09.2012 värvanud 103 töötajat, mis tähendab, et 56,3% ettevõtte töötajatest on värvatud viimase kahe aasta jooksul (vt tabel 3). Töötajate värbamise suur maht on eelkõige seletatav ettevõtte toodangumahu kõikumistega, mis muudab tööjõuvajadust ning periooditi tuleb töötajaid koondada ja värvata. (Juknaite 2012b) Sealjuures on kõige enam värvatud madalama taseme ametikohtadele (töötajad ja operaatorid). Ka tõstukijuhtidest suurem osa on värvatud

Tipp- ja keskastmejuhtide seas on olnud uute töötajate värbamine väiksem, uusi meistreid ei ole viimase kahe aasta jooksul üldse värvatud.

Nimetatud tulemus on loogiline, sest madalama taseme ametikohtadel on tavaliselt personali voolavus kõrgem, mistõttu tuleb nende ametikohtade täitmiseks sagedamini töötajaid värvata. Juhtide ja spetsialistide ametikohtadel töötavad inimesed tavaliselt pikemat aega, mistõttu need ametikohad vabanevad harvemini ja nende puhul tuleb värbamisprotsessi ka harvem kasutada.

Tabel 5. Flexa Eesti töötajate värbamine 01.10.2010-30.09.2012.

Ametikohtade grupp	Värvatud	Osakaal töötajatest (%)
Tippjuhid	1	33,3
Keskastmejuhid	5	41,7
Meistrid	0	0,0
Operaatorid	35	58,3
Mehhaanikud	0	0,0
Tõstukijuhid	5	71,4
Töötajad	46	83,6
Muud	11	34,4
Kokku	103	56,3

Allikas: Juknaite (2002b)

Flexa Eesti on kasutanud uute töötajate leidmisel nii ettevõttesisest kui -välist värbamist. Võimaluse korral rakendatakse alati ettevõttesisest värbamist, mis tähendab, et personalijuht hindab, kas oleks võimalik vaba töökohta täita ettevõttes juba töötava inimesega. Kui see ei ole võimalik, siis rakendatakse ettevõttevälist värbamist. Flexa Eesti personalijuht on seda kommenteerinud järgmiselt: *šAlati on nii, et kõigepealt vaatame, kas saame organisatsiooni seest värvata. Kui organisatsioonisisene värbamine ei ole võimalik siis alles otsime organisatsiooniväliselt.õ* (Juknaite 2002c)

Ettevõttesisese värbamise puhul on kõige enam rakendatud ettevõttest lahkunud töötajate tagasikustumist (vt tabel 6). Tagasikutsumist on rakendatud ainult operaatorite puhul. Kokku on ettevõttesisest värbamist rakendatud 32 ametikoha puhul, mis tähendab, et seda on kasutatud vähem kui kolmandikul värbamisjuhtudest. Teiseks rakendatud ettevõttesisese värbamise allikaks on olnud edutamine, mida on kasutatud 12 juhul. Edutamise tulemusena on kaks ettevõtte töötajat tõusnud keskastmejuhi

udel on enamasti olnud tegemist töötajate ja operaatorite
edutamise vastava ametikoha 1.tasemelt 2.tasemele. Viimati nimetatud edutamised on
toimunud tänu töötajate hindamise käigus tuvastatud vajadusele töötajat edutada.
Samuti on edutamise teel täidetud ostuspetsialisti, vanemraamatupidaja ja tootmise
planeerija ametikohad.

Tabel 6. Flexa Eesti ettevõttesisene värbamine 01.10.2010-30.09.2012

Ametikohtade grupp	Edutamine	Üleviimine	Tagasikutsumine	Kokku
Tippjuhid	0	0	0	0
Keskastmejuhid	2	0	0	2
Meistrid	0	0	0	0
Operaatorid	4	0	20	24
Mehhaanikud	0	0	0	0
Töstukijuhid	0	0	0	0
Töötajad	3	0	0	3
Muud	3	0	0	3
Kokku	12	0	20	32

Allikas: Juknaite (2002b)

Edutamist ei ole rakendatud ettevõttes väga suurel määral, sest kahe viimase aasta jooksul on edutatud kõigest 12 töötajat 183st. Edutamise suhteliselt tagasihoidlikku tähtsust ettevõtte personalipoliitikas kinnitab ka asjaolu, et ettevõttel ei ole koostatud reservnimekirja töötajatest, keda võiks vajaduse või võimaluse korral edutada. Samuti puuduvad ettevõttes arenguprogrammid suure potentsiaaliga töötajate jaoks. Töötajatele pakutakse küll koolitusi, kuid need ei toimu individuaalsete arenguprogrammide järgi.

Üleviimisi sama sarnasele keerukusastmega või madalamale ametikohale ei ole Flexa Eestis perioodil 01.10.2010-30.09.2012 toimunud. Antud meetodit ei ole rakendatud seetõttu, et üksuste juhid ei ole selleks vajadust näinud ega selleks ettepanekut teinud.

Ettevõttevälise värbamise puhul on kõige enam kasutatud töökuulutusi ajalehtedes ja veebilehtedel (tabel 7). Seda allikat on kasutatud enam kui 80% värbamiskonkurssidest. Kõige enam on töökuulutusi kasutatud töötajate ja operaatorite puhul. Samas on neid kasutatud ka kõikide keskastmejuhtide, keda ei värvatud edutamise teel, värbamisel. Töökuulutused on ilmunud kõige rohkem kohalikes ajalehtedes: Virumaa Teataja, Kuulutaja, Põhjarannik, Info Press, kuid ka Eesti Ekspressis. Veebilehtedest on

...aale CV Keskus, CV Online, Kandideeri.ee ja Eesti Töötukassa veebilehte. Raadios- ja televisioonis ei ole ettevõtte töökuulutusi avaldanud.

Tabel 7. Flexa Eesti ettevõtteväline värbamine 01.10.2010-30.09.2012.

Ametikohtade grupp	Töö- kuulutused	Töötu- kassa	Personali- otsingufirma	Sihotsing	Töötajate soovitused
Tippjuhid	0	0	1	0	0
Keskastmejuhid	3	0	2	0	0
Meistrid	0	1	0	0	0
Operaatorid	30	5	0	X	X
Mehhaanikud	0	0	0	0	0
Töstukijuhid	5	2	0	X	X
Töötajad	40	18	0	X	X
Muud	4	6	0	0	X
Kokku	82	32	3	X	50

Märkus: X ó värbamiseallikas kasutusel, kuid selle rakendamise täpsem ulatus teadmata
Allikas: Juknaite (2002b)

Järgmiseks tähtsamaks ettevõtteväliseks värbamise vahendiks on olnud ettevõtte töötajate soovitused. Neid on kasutatud umbes 50 värbamiskonkursi puhul. Töötajate soovituste alusel on saadud kandidaate madalama taseme ametialadele (töötajad, operaatorid, töstukijuhid puhul). Siiski on neid kasutatud ka valgekraede värbamisel. Ettevõtte töötajaid antud soovituste andmiseks eraldi ei motiveerita.

Töötukassat on kasutatud kõige rohkem lihtsamate tööülesannetega personali ó töötajate värbamisel. Siiski on nende kaudu värvatud ka operaatoreid, töstukijuhte ja muudel ametikohtadel töötajaid, samuti ka üks meister. Töötukassat on kasutatud 32 värbamiskonkursi puhul ehk veidi vähem kui kolmandikel juhtudest.

Personaliotsingufirmade abi on kasutatud perioodil 01.10.2010-30.09.2012 vaid kolme värbamiskonkursi puhul. Kõikidel juhtudel olnud tegemist tipp- või keskastmejuhtidega. Sealjuures on kasutatud kahe erineva personaliotsingufirma teenuseid, kelle nime ettevõtte ei soovi avalikustada.

Töötajate sihtotsingu kasutamise täpset ulatust ei osanud ettevõtte personalijuht öelda. Sihotsingut on teostatud töstukijuhtide, sekretäri, elektrikuga ja operaatorite värbamisel.

atud rohkem madalama taseme ametikohtade töökohtade
pundi.

Eriala- ja kutseliituseid ei ole ettevõtte värbamise vahendina kasutanud. Samuti ei ole ettevõtte pöördunud koolide poole, et nende kaudu värvata ettevõttesse praktikante või koolilõpetajaid. Koolide poole pöördumist põhjendas ettevõtte personalijuht rahaliste vahendite puudumisega stipendiumite maksmiseks, samas ei ole põhjalikult ka seda võimalust kaalutud.

Ettevõtte välise värbamise allikaks on ka omal käel tööotsijad, kes pöörduvad ettevõtte poole. Selliseid töötajaid on olnud perioodil 01.10.2010-30.09.2012 kokku 130. Samas ei saa seda selle numbri põhjal kõige suuremaks värbamisallikaks nimetada, sest nimetatud inimeste tööotsingud ei lange kokku ettevõtte poolt korraldatud värbamiskonkurssidega. Samuti kandideerib ühel värbamiskonkursil sageli kümneid inimesi, mistõttu kokku kandideerib ettevõttesse kahe aasta jooksul märgatavalt rohkem inimesi. Omal käel tööd otsivad inimesed on soovinud põhiliselt leida tööd operaatori või töötaja ametikohal. Personalijuhi hinnangul ei ole võimalik väita, et omal käel tööd otsivad inimesed oleksid keskmiselt erinevad teiste allikate kaudu värvatud töötajatest.

Ettevõtte personalijuhi hinnangul toimivad värbamise vahenditest kõige paremini CV Keskus ja kohalikud ajalehed (Virumaa Teataja, Kuulutaja, Põhjarannik), sest tööotsijad kasutavad töökoha leidmisel kõige enam just neid värbamise allikaid. Võrreldes Töötukassaga on värbamine töökuulutuste kaudu olnud edukam. Töötajate värbamisel suuremaid probleeme pole esinenud, kuid sinikraede värbamisel ei toimi eriti üleriigilistes ajalehtedes avaldatud kuulutused ja CV-Online.

Flexa Eestisse tööle kandideerimisel on kandidaatidepoolseks esimeseks ülesandeks harilikult oma CV saatmine ettevõttele. Personali valiku protsess algab ettevõttes sellega, et personalijuht kogub laekunud CV-d kokku. Personali valiku protsessi viib läbi personalijuht ja see näeb ettevõttes välja järgmine (Juknaite 2002b):

- 1) personalijuht viib läbi CV-de esmase analüüsi;
- 2) personalijuht lepib kokku CV-de põhjal valitud kandidaatidega vestluste ajad;
- 3) personalijuht koos üksuse juhiga ja/või meistriga viib läbi töövestluse, vajadusel kaasates ka vastava eriala spetsialisti;

... töövestlust edukalt läbinud töötajate taustauuringu (sh. eelmise tööandja, soovitajad);

- 5) tootmistööliste puhul antakse kandidaatidele sooritada proovitöö;
- 6) personalijuht informeerib kandidaate konkursi tulemustest suuliselt või kirjalikult kokkulepitud aja jooksul.

Mõningatel juhtudel on valikuprotsessis loobunud CV-de esmasest analüüsist ning kandidaate on intervjueeritud ilma selleta. Seda lähenemist on kasutatud tootmistööliste puhul ning selle kasutamise ulatus sõltub tootmismahu tsüklilistest kõikumistest. Kui tootmise madalseisu ajal sellist praktikat välditakse, siis tootmise kõrghetkedel rakendatakse seda palju. Sellise lähenemise tingib vajadus värbamisprotsessi kiirendada, kui ettevõttel on kiiresti vaja tootmistöölisi juurde saada.

Nõutavateks kandideerimisdokumentideks on enamikel juhtudel vaid CV. Juhtivate ametikohtade puhul nõutakse kandidaatidelt ka motivatsioonikirja esitamist. Soovituskirju ei ole küsinud. Kui kandidaat märgib oma CV-s või teatab suuliselt soovitajaid, siis kandidaadi nõusolekul on soovitajatega ka kontakteerutud.

Kandideerimisdokumentide analüüsil kontrollitakse kandidaatide vastavust kvalifikatsiooninõuetele. Selle juures lähtutakse ametijuhenditest, kus on vastavad kriteeriumid fikseeritud. Juhtudel, kui kandidaate on vähe ja ettevõttel on suur vajadus tööjõu järele, siis on tehtud ka erandeid, st ei ole alati ametijuhendite nõudeid rangelt järgitud.

Ühele töökohale kandideerivate inimeste arv on olnud sõltuvalt ametikohast erinev. Tootmistöölise (operaatorid, tõstukijuhid, töötajad) ametikohale on kandideerinud keskmiselt 30-40 inimest ühele vabale kohale. Spetsialisti ja juhtivtöötaja (valgekraed) ametikohtade puhul on kandidaatide keskmine arv olnud 10-14 inimest ühele vabale kohale.

Mitte kõik kandideerimisdokumendid esitanud kandidaadid ei pääse intervjuule. Intervjuule pääsenute osakaal on tootmistööliste puhul olnud keskmiselt 1/3, spetsialistide ja juhtivtöötajate puhul 1/5. Seega on keskmiselt intervjueeritud 10-12 tootmistöölise ja 2-3 spetsialisti ja juhtivtöötaja ametikohale kandideerijat. Intervjuudele

nta on Flexa Eesti personalijuht väitnud: *šKandidaadid ei vasta kvalifikatsiooniuuetele ja puuduvad töökogemused, mis on vajalikud vakantssele ametikohale kandideerimiseks. Flexa eelistab töötajaid, kellel on vastava valdkonna teadmised ja kogemused olemasõ* (Juknaite 2012c)

Kandideerimisdokumentide analüüsile järgneb üldjuhul töövestlus (intervjuu) kandidaatidega. Töövestlus on Flexas alati värbamisprotsessi osaks. Töövestlused valge- ja sinikraede värbamise vahel erinevad oluliselt. Sinikraede puhul küsitakse kinnitust ja täpsustust CV-des esitatud andmete kohta. Sealjuures tuleb arvestada, et osadel juhtudel ei ole neid CV-sid eelnevalt analüüsitud. Valgekraedelt küsitakse peamiselt infot varasema töö, kvalifikatsiooni, oskuste, isiksuse ja väärtushinnangute ning isikliku elu kohta. Täpsemalt on tüüpilised intervjuudel küsitavad küsimused toodud lisas 4. Ühel värbamiskonkursil osalevatelt erinevatelt kandidaatidelt küsitakse tavaliselt samasuguseid küsimusi, erinevused nende osas võivad tuleneda esitatud CV-st ja kandidaadi vastustest intervjuul.

Intervjuudelt pääseb edasi tavaliselt 2-8 kandidaati. Sealjuures määratakse edasipääsevate kandidaatide arv kindlaks juba enne intervjuu korraldamist. Kandidaatide hindamiseks intervjuudel kriteeriume fikseeritud ei ole. Otsustamine toimub jooksvalt intervjuu tulemuste põhjal.

Kandidaatide taustauuringut teostakse pärast intervjuud. Taustauuringu puhul kontakteerutakse kandidaadi endiste tööandjatega. Juhul, kui kandidaat on esitanud soovituskirju, siis võetakse ühendus ka soovitajaga. Taustauuringus kogutakse infot selle kohta, kuidas on kandidaat tööülesannetega hakkama saanud, milline oli lahkumise põhjus ning kas on veel lisainfot, mida peaks kandidaadi kohta teadma.

Teste ja käitumisülesanded ei ole ettevõtte töötajate valiku puhul kasutanud. Ettevõtte personaalijuht on selle kohta intervjuus väitnud: *šOtseselt teste ei ole kasutanud. Kuid rakendame proovitööd, seda peamiselt tootmistöölise värbamisel. Sekretäri värbamisel palusime lõppvooruga pääsenud kandidaatidel kirjutada inglisekeelne ametikirio.* (Juknaite 2002b)

exaõs eelistatakse kandidaate (Juknaite 2002a):

1. Kelle erialane ettevalmistus vastab kõige paremini ametikoha nõuetele;
2. Kellel on eelnev töökogemus (erialane taust ja dokumendid vastava ala hariduse kohta);
3. Kellel on head soovitusel eelmistelt tööandjatelt ja muudelt soovitajatelt (taustauuring on kohustuslik);
4. Kes sobivad isiksusena kollektiivi.

Personali värbamise ja valiku protsessi on personalijuhi hinnangul kõige enam mõjutanud muutused ettevõtte toodangumahus. Seoses vastavalt nõudlusele toodangumahu suurenemise ja vähenemisega, on suurenenud ja vähenenud ka ettevõtte poolt nõutav töötajate arv. Esimene neist on toonud kaasa uute töötajate värbamist ning teine olemasolevate koondamist. Peamiselt on need protsessid mõjutanud tootmistööliste värbamist. Toodangumahu kõikumine on olnud seotud ka muutustega ettevõtte sihtturgudes. Samal ajal ei ole personali värbamist ja valikut mõjutanud muutused ettevõtte poolt kasutatavas tehnoloogias ja uute toodete väljatöötamine.

Kuna tootmistööliste vajaduses on esinenud perioodilisi kõikumisi, siis on see võimaldanud ka varasemalt ettevõttest koondatud töötajaid tagasi kutsuda. Siiski ei ole selline ebastabiilsus töötajatele meeldinud ning see on vähendanud nende huvi ettevõttesse uuesti tööle asuda. Personalijuht on seda olukorda kommenteerinud järgnevalt: *„Jah, on mõjutanud pigem negatiivselt tootmistööliste värbamist, kuna tootmistellimuste madalseisus oleme sunnitud töötajaid koondama ning kõrghetkel jälle juurde värbama. Selline „mängimine” ja hooajalisus on töötajatel kaotanud huvi firmasse uuesti tööle tagasi tulla.õ* (Juknaite 2002b)

Värbamisprotsessi on mõjutanud ka töötajate lahkumine ettevõttest. Peamised põhjused, miks töötajad ettevõttest on lahkunud, on nende šülemeelitamineõ teistesse ettevõtetesse ja välisriikidesse tööle asumine. Töötajate lahkumine ettevõttest on suurendanud vajadust uusi töötajaid värvata.

Personali värbamise ja valiku teoreetilistele juhatajate vajaduse kohta Flexa Eestis

Käesoleva töö peatükis 1.1. selgus, et värbamine ei saa olla juhuslik ning selleks, et teada, milliseid töötajaid on vaja organisatsioonil värvata, on vajalik organisatsioonis tegeleda inimressursi planeerimisega. Selle juures on esmalt vajalik planeerida tööjõu nõudlus ning seejärel ettevõtte sisene tööjõu pakkumine. Flexa Eesti puhul on värbamisprotsessi algatajaks vastava üksuse juht, kes juhul, kui ta leiab, et töötaja värbamine vaba ametikoha täitmiseks või uue ametikoha loomiseks on vajalik, esitab kirjaliku põhjendatud vajaduse personalijuhile. Seejärel personalijuht kooskõlastab juhatuse liikmega värbamise vajaduse. Seega toimub uute töötajate värbamine alt-üles lähenemisel, kus initsiatiiv selleks tuleb madalamalt juhtimistasandilt, mis puutub tööülesannete täitmisega vahetult kokku.

Järgnevalt analüüsib autor peatüki 1.2. lõpus väljatöötatud teoreetiliste soovitude järgimist Flexa Eesti poolt personali värbamisel. Analüüsi tulemused on toodud tabelis 8. Ettevõtte on kasutanud töötajate värbamisel nii organisatsioonisisest kui -välist värbamist, sealjuures veidi üle 2/3 värbamiskonkursside puhul on kasutatud organisatsioonivälist ja alla 1/3 juhtudel organisatsioonisisest värbamist. Seega on uuritavas ettevõttes kasutatud organisatsioonivälist värbamist oluliselt rohkem kui Michaels et al. (2006: 61) poolt soovitatud 10-25%, mis on vajalik uute talentide ja ideede ettevõttesse sissetoomiseks. Suurema osa organisatsioonisisest värbamisest on moodustanud lahkunud töötajate tagasikutsumine ning edutamist on rakendatud suhteliselt vähe. Lahkunud töötajate tagasikutsumise domineerimine organisatsioonisisel värbamisel on selgitatav ettevõtte toodangumahu kõikumistega, mistõttu tuleb aeg-ajalt töötajate arvu ettevõttes suurendada või vähendada. Nimetatud kõikumised puudutavad peamiselt tootmistöölisi. Edutamise suhteliselt vähene kasutamine on selgitatav sellega, et suurem osa ettevõtte töötajatest on tootmistöölised ning juhtivtöötajate ametikohti ei ole väga palju.

teoreetiliste soovitusete järgmine Flexa Eestis poolt

Teoreetiline soovitus	Täidetud Flexa Eestis
Esimese valikuna kaaluda organisatsioonisisese värbamise võimalikkust	Alati täidetud
Organisatsioonivälist värbamist kasutada 10-25% juhtudel	Organisatsioonivälist värbamist oluliselt rohkem
Töökuulutusi kasutada juhtudel, kui on vaja värvata palju töötajaid	Alati täidetud
Kasutada mitmeid allikaid, kui on vaja värvata palju töötajaid	Täidetud
Võimalusel kasutada töötajate soovitusi	Täidetud
Motiveerida töötajaid soovitusi andma	Ei ole täidetud

Allikas: autori koostatud

Ettevõttes on kõikide värbamiskonkursside puhul esmalt kaalutud võimalust leida vabale töökohale töötaja ettevõtte seest. Seega on olnud alati täidetud teoreetiline soovitus, et personali värbamisel kasutada esimese valikuna ettevõttesisest värbamist. Samas on arusaadav, et ettevõttesisest värbamist on võimalik kasutada eelkõige tootmisega seotud ametikohtade puhul. Tugiteenuste ja kvaliteedikontrolli ning osaliselt ka tootmistegevuse puhul on ametikohad spetsiifilised ning juhul, kui vastav spetsialist peaks ettevõttest lahkuma, ei ole ilmselt võimalik teda ettevõttes töötava isikuga asendada.

Perioodidel, kus nõudlus ettevõtte toodangu suhtes on kõrge, tuleb ettevõttel värvata palju tootmistöölisi. Sellistel juhtudel on oluline, et oleks võimalik värbamiskonkurssidele saada palju kandidaate. Paljude kandidaatide saamiseks on teoreetiliselt soovitatav kasutada töökuulutusi ning kombineerida neid teiste värbamise vahenditega. Töökuulutusi on ettevõtte kasutanud 80% kõikidest värbamiskonkurssidest. Arvestades asjaolu, et osadel värbamiskonkurssidel piirduakse vaid ettevõttesisese värbamisega, saab järeldada, et töökuulutusi on kasutatud praktiliselt kõikidel ettevõttevälistel värbamiskonkurssidel. Samuti on sellistel perioodidel avaldatud töökuulutusi sagedamini ja erinevates väljaannetes. Täiendavalt on tehtud koostööd Töötukassaga. Samal ajal ei ole aga näiteks võetud kasutusele meetmeid, et suurema personalivajaduse korral töötajate soovitusi värbamisel rohkem ära kasutada.

ettevõtte kasutanud umbes poolte värbamiskonkursside puhul, searajures enamasti töötustööliste värbamisel. Samal ajal ei ole ettevõtte võtnud kasutusele meetmeid, et motiveerida töötajaid andma soovitusi värbamiseks. Teooriast on aga teada, et töötajate soovitusel on suure efektiivsusega värbamiskanal, mille kaudu on ettevõttel võimalik leida endale palju häid töötajaid.

Järgnevalt analüüsib autor peatükis 1.3. toodud erinevate ametialade puhul sobivate värbamise vahendite järgimist Flexa Eesti poolt personali värbamisel. Analüüsi tulemused on toodud tabelis 9.

Tabel 9. Värbamise vahendite sobivus töötajate värbamisel Flexa Eestis

Ametikohtade grupp	Eduamine	Üleviimine	Töökuulutused	Töötukassa	Personaliotsingufirma	Erialaliidud	Haridusasutused	Sihtotsing	Töötajate soovitusel
Tippjuhid	0		0		+			0	
Keskastmejuhid	+		+		+			0	
Operaatorid	-	0	+	+		0	0	-	+
Tõstukijuhid		0	+	+		0	0	-	+
Töötajad	-		+	+				-	+

Märkus: š+š- kasutatud ametialale sobivat allikat, š0š- ametialale sobiv allikas kasutamata, š"- kasutatud ametialale ebasobivat allikat

Allikas: autori koostatud

Enamike ametikohtade puhul on kasutatud Flexa Eestis sobivaid personali värbamise vahendeid. Siiski on mitmed sobivatest vahenditest jäänud kasutamata. Tippjuhtide puhul on mitmete sobivate vahendite allikate kasutamata jätmise põhjendatav sellega, et on kasutatud personaliotsingufirma abi ning seetõttu ei ole olnud vajadust ettevõttel ise täiendavaid värbamistegevusi rakendada. Keskastme juhtide puhul on kasutatud kõiki sobivaid vahendeid peale sihtotsingu. Operaatorite, tõstukijuhtide ja töötajate värbamisel on kasutatud sobivateks vahenditeks olnud kõikidel juhtudel töökuulutused, Töötukassa ja töötajate soovitusel. Samal ajal on jäänud nende ametialade puhul

kasutamata. Üleviimisi ei ole kasutatud, kuna neid vajadust selleks ei ole olnud. Ettevalmistuste mittekasutamist võib põhjendada sellega, et need ei ole Eestis arenenud. Haridusasutuste poole mittepöördumise põhjuseks on toodud rahaliste vahendite puudumine stipendiumite maksmiseks. Samas oleks kindlasti võimalik leida võimalusi koolide poole pöördumiseks ilma märkimisväärsete rahaliste kuludeta.

Ettevõttes on kasutatud ka mõningaid värbamise vahendeid selliste ametialade puhul, mille puhul teooria ei soovita neid rakendada. Edutamise kasutamine operaatorite ja töötajate puhul on ettevõttes seletatav sellega, et antud ametikohtade puhul on ettevõttes kaks erinevat taset ja ametikoha kõrgemale tasemele edutamine on igati loogiline tegevus. Sihtotsingu kasutamine operaatorite, töstukijuhtide ja lihttööliste puhul on aga küsitava väärtusega tegevus. Kuna sihtotsing on aeganõudev tegevus, siis madalama taseme ametikohtade puhul ei saa seda õigustatuks pidada.

Töökuulutuste kasutamist põhilise organisatsioonivälise värbamise vahendina saab pidada sobivaks, sest kõige enam värvatakse tootmistöölisi, kelle puhul on hea kui meelitatakse kohale palju kandidaate, kelle hulgast valida. Arvestades, et tootmistööliste värbamise puhul on tegemist kõige madalama tasandi ametikohaga, ei ole vaja nende värbamise ja valiku puhul kasutada väga pikka ja ajamahukat protsessi.

Täiendavalt tuleb märkida omal käel tööd otsivate kandidaatide tähtsust. Omal käel tööd otsivad kandidaadid on Byers ja Rue (2006: 142) tulemuste järgi parema töösooritusega, kui töökuuluste kaudu värvatud. Käesoleva ettevõtte puhul moodustavad omal käel tööd otsivad kandidaadid kõikidest vabadele töökohtadele kandideerijatest suhteliselt väikese osa, kuid ettevõttel tuleks neisse suhtuda täie tõsidusega, sest nende puhul on potentsiaal leida motiveeritud töötajaid.

Järgnevalt tuuakse välja järeldused personali värbamise kohta tehtud analüüsist:

- ettevõttes võiks kasutada organisatsioonisisest värbamist suuremas ulatuses;
- tuleks uurida võimalusi üleviimiste korraldamiseks ja horisontaalse karjääri arendamiseks;
- võiks pidada reservnimekirja lahkunud töötajatest;
- motiveerida töötajaid värbamissoovituste andmise eest;

ned, kuidas saada rohkem töötajatelt värbamissoovitusi suurema värbamisvajaduse korral;

- leida võimalusi töötajate saamisest haridusasutuste lõpetajate seast;
- loobuda sihtotsingu kasutamisest operaatorite, tõstukijuhtide ja töötajate puhul.

Arvestades asjaolu, et organisatsioonisisel värbamisel on mitmeid eeliseid (madalad kulud, lühem sisselamisperiood, väljakujunenud usaldus), võiks ettevõtte rakendada seda suuremas ulatuses. Näiteks ei ole ettevõtte üldse kasutanud töötajate üleviimist. Olukorras, kus ettevõtte struktuur ei võimalda teha paljudel töötajatel vertikaalset karjääri, võivad töötajate üleviimised olla võimalused pakkuda töötajatele vaheldust ja hoida neid pikemalt organisatsioonis. Üleviimiste kasutamise võimalust suurendab asjaolu, et tegemist on Eesti mõistes küllaltki suure töötajate arvuga ettevõttega, kus on mitmeid erinevaid osakondi. Arvestades seda, et tänu personali vajaduse kõikumisele koondatakse osa töötajaid ja hiljem värvatakse tagasi, on ettevõttel otstarbekas pidada nende kohta reservnimekirja, mida pole aga siiani kahjuks tehtud.

Ettevõtte ei ole senini suutnud ära kasutada piisavalt võimalusi, et saada töötajatelt värbamissoovitusi. Positiivne on, et töötajate soovitusi on kasutatud pooltel värbamiskonkurssidel, kuid kindlasti oleks võimalik seda meetodit veelgi rohkem kasutada. Praeguse seisuga ei ole ettevõttes kasutusele võetud meetmeid töötajate motiveerimiseks värbamissoovituste eest. Autori arvates oleks vähim, mida ettevõtte peaks selleks tegema töötajate tunnustamine selliste soovitude andmise eest. Sealt edasi võiks mõelda võimaluste peale, kuidas võtta soovitude andmist arvesse töötajate tasustamisel. Üheks võimaluseks on selle puhul maksta soovituse kaudu töölevõetud töötaja kohta ühekordset värbamistasu. Võimalik, et selliseid tasusid ei ole vajalik rakendada pidevalt, vaid perioodidel, kui ettevõttel on tööjõuvajadus kõige suurem.

Ettevõtte ei ole siiani otsinud uusi töötajaid koolilõpetajate seast väites, et selleks puuduvad rahalised vahendid. Samal ajal võiks selle allika kasutamine ettevõtte jaoks otstarbekas olla. Arvestada tuleb seda, et kuna väga palju värvatakse operaatori ja töötaja ametikohtadele, võiks olla potentsiaal leida sobivaid kandidaate kutsekoolide lõpetajate seas. Samuti võiks koolilõpetajate ja ka õpilaste kasutamine aidata leevendada tööjõupuudust tootmise kõrgeperioodidel, pakkudes neile ajutist tööd.

ga ei pea kaasnema vajadus stipendiume maksta. Ettevõtte võiks koostööga kontakteeruda ja edastada neile infot vabade töökohtade olemasolu kohta. Sealt edasi võiks mõelda ka võimalustele ettevõtet koolides tutvustada.

Töötajate sihtotsingut on ettevõtte kasutanud eelkõige madalama taseme ametikohtade puhul. Samal ajal on tegemist ettevõtte jaoks palju ajaressurssi nõudva tegevusega, mis õigustaks ennast rohkem juhtide ja spetsialistide värbamisel. Seetõttu on otstarbekas loobuda sihtotsingust madalama taseme töötajate puhul. Sihtotsingu asemel võiks mõelda kasutada koostööd koolidega ja töötajate soovitusi.

Personali valiku protsess algab uuritavas ettevõttes enamasti värbamisdokumentide, milleks on enamikel juhtudel vaid CV, esitamise ja analüüsiga. Värbamisdokumentide analüüs annab teavet kandidaadi elu- ja töökäigu, hariduse, kogemuste, pädevuse, huvialade, soovitajate, lisatingimuste kohta. Uuritavas ettevõttes elimineeritakse nimetatud dokumentide analüüsi tulemusena 65-80% kandidaatidest. Kandidaatide elimineerimise aluseks on põhiliselt erialase hariduse ja töökogemuse puudumine. Sellise lähenemise puuduseks on, et vastavalt Robertson ja Smith (2001: 443) tulemustele on haridus ja töökogemus tulevaste töötulemustega kõige vähem seotud. Tunduvalt rohkem on sellega seotud testide ja struktureeritud intervjuude tulemused. Ettevõttes praegu kasutatava praktika rakendamisega võidakse osa potentsiaalselt kõrgete tulevaste töötulemustega kandidaatidest enneaegselt kõrvaldada. Samal ajal on ka sellise praktika kasutamine mõistetav olukordades, kus kandidaate on väga palju ja suure hulga kandidaatidega intervjuude korraldamine osutub liiga ajamahukaks.

Analüüsides ettevõttes kasutatavate intervjuude küsimusi (vt lisa 4) ja asjaolu, et kõikide samal konkursil osalevate kandidaatide puhul kasutatakse üldjuhul samasid küsimusi, saab väita, et intervjuud vastavad kõige enam struktureeritud intervjuu tunnustele. Käitumusliku ja stressiintervjuu elemente autor intervjuu küsimuste põhjal ei suutnud tuvastada. Mõningal määral sisaldab intervjuu küsimusi ka töötajate motivatsiooni kohta.

Järgnevalt analüüsib autor peatükis 1.3. toodud personali valiku teoreetiliste soovitude järgimist Flexa Eesti poolt. Analüüsi tulemused on toodud tabelis 10.

teoreetiliste soovitusete järgmine Flexa Eestis poolt

Teoreetiline soovitus	Täidetud Flexa Eestis
Pikemat valiku protsessi rakendada kõrgema taseme ametikoha töötajatel	Osaliselt täidetud
Fikseerida hindamiskriteeriumid kandideerimisdokumentide analüüsil	Täidetud
Fikseerida hindamiskriteeriumid intervjuudel	Osaliselt täidetud
Intervjuude puhul eelistada struktureeritud intervjuud struktureerimata intervjuule	Täidetud
Taustainfot koguda töötaja eelmisest töökohast	Täidetud
Võimalusel kasutada teste, kui teoreetiliselt tulevase töötulemusi kõige paremini ennustavat meetodit	Ei ole täidetud

Allikas: autori koostatud

Pedras et al(2007: 101) järgi peaks pikemat valikuprotsessi kasutama eelkõige kõrgema taseme ametikohtade puhul, millega kaasneb vastutus. Madalama taseme töökohtadel peaks see olema aga lühem. Flexa Eestis sõltub valikuprotsessi pikkus madalama taseme töötajate puhul ettevõtte tootmismahu ja personalivajaduse kõikumistest. Juhul kui on vaja värvata palju töötajaid, siis antud töötajate puhul loobutakse kandideerimisdokumentide analüüsist ning antud dokumentidega tutvutakse alles intervjuul. Perioodidel, kus värbamisvajadus on väiksem, kandideerimisdokumentide analüüs enne intervjuud siiski toimub ja sellistel juhtudel on tootmistööliste värbamisprotsess teatud mõttes isegi pikem, sest nende puhul kasutatakse ka proovitööd. Siiski tuleb siinjuures arvestada, et intervjuud on nende puhul märkimisväärselt väiksema mahu ja keerukusega kui kõrgemate ametikohtade töötajatel.

Kandideerimisdokumentide analüüsikriteeriumid on täidetud. Nimetatud dokumentide põhjal vaadatakse, kas töötaja vastab oma töökogemuse ja hariduse ning muude kvalifikatsiooninõuete järgi töökuulutuses nõutule. Suure tööjõuvajaduse korral ei nõuta alati, et kõik need kriteeriumid oleksid täidetud.

Samal ajal ei ole ettevõtte fikseerinud täpseid hindamiskriteeriume intervjuude puhul. Kuigi ettevõtte on määratlenud, millistele tunnustele vastavat töötajat ta vajab, ei ole määratletud, kuidas seda intervjuuga täpselt tuvastatakse. See võib tuua kaasa otsustamise subjektiivsuse intervjuude puhul, mille tulemusena ei pruugi valituks

Kuna intervjuudel on valiku tegemisel tunduvalt olulisem tähtsus võrrelduna kandideerimisdokumentide analüüsiga, siis peaks olema intervjuude puhul ka hindamiskriteeriumid täpsemalt fikseeritud.

Intervjuude puhul on siiski positiivne, et kasutatakse struktureeritud intervjuud, mis tagab kõikidele kandidaatidele võrdse kohtlemise ja iseenesest vähendab subjektiivust intervjuude tulemuste hindamisel. Intervjuude küsimuste varieerimine seoses kandidaadi ja tema poolt antud vastustega on loomulik ja põhjendatud.

Bogardus (2004: 204) järgi on kõige otstarbekam koguda taustainfot kandidaadi eelmisest töökohast. Selle puhul saadakse objektiivsemat infot võrrelduna kandidaadi enda väljapakutud soovitajaga. See soovitus on Flexa Eesti puhul täidetud.

Teste ei ole Flexa Eesti puhul kasutatud. Ometigi on mitmete autorite uuringud, näiteks Robertson ja Smith (2001: 443), kinnitanud, et testide tulemused ennustavad töötajate tulevase töötulemusi kõige paremini. Tootmistööliste puhul küll rakendatakse proovitööd, kuid spetsialistide ja juhtivtöötajate puhul ei kasutata proovitööd ega teste.

Järgnevalt tehakse analüüsi põhjal järeldused eelneva personali valiku kohta:

- töötada välja kriteeriumid intervjuude jaoks;
- hakata kasutama teste kõrgema taseme ametikohtade töötajate värbamisel.

Kuna intervjuude puhul on tegemist valikuprotsessi väga olulise osaga, siis on vajalik suurema objektiivsuse saavutamise nimel töötada välja täpsed kriteeriumid, mille alusel intervjuude tulemusi hinnatakse. Üldised põhimõtted, milliseid kandidaate eelistatakse, on juba olemas, kuid selle põhjal on vaja välja töötada intervjuude hindamissüsteem. Selle võib koostada näiteks punktisüsteemina, kus intervjuudel antakse punktihindang erinevatele valiku aluseks olevatele nõuetele, näiteks töökogemused, motiveeritus jne.

Teise personali valiku alase järeldusena võiks hakata kasutama teste kõrgema taseme ametiala töötajate, st juhtide ja spetsialistide värbamisel. Eelkõige tuleks kasutada üldise vaimse võimekuse teste, kuna need on andnud parimaid tulemusi töötajate tulevaste töötulemuste ennustamisel. Ettevõttel ei ole esialgu vaja selliseid teste ise välja töötada, vaid võib kasutada teiste autorite poolt koostatud teste.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

a, et Flexa Eesti personali värbamise ja valiku protsessid vastavad teoreetilistele soovitudele suuremas osas. Mõlema protsessi, nii värbamise kui valiku, puhul on enam kui pooled teoreetilised soovitused järgitud. Samuti on valdavalt enamikel juhtudel ettevõtte kasutanud sobivaid personali värbamise vahendeid.

KOKKUVÕTE

Kui ettevõtte tahab olla efektiivne ja konkurentsivõimeline, siis vajab ta häid töötajaid. Personali värbamise kaudu meelitavad ettevõtted ligi kandidaate, kelle hulgast tehakse valik sobivate töötajate leidmiseks. Personali värbamise ja valiku teel leitakse ettevõttele vajalikud töötajad ning kindlustatakse ettevõtte järelkasvuga.

Personali värbamise protsessis saab eristada kahte etappi. Esimese etapi käigus määratletakse vabale töökohale kandideerivatele inimestele esitatavad nõuded. Teises etapis toimub kandidaatide ligimeelitamine, mille käigus kasutatakse erinevaid värbamise vahendeid, et potentsiaalseid kandidaate vabast töökohast teavitada. Ametikohale vajalikud nõuded selgitatakse välja töö analüüsiga, mille käigus kirjeldatakse ametikohta ning fikseeritakse sellel täidetavad tööülesanded ja nende keerukus.

Personali värbamisel on ettevõttel võimalik kasutada organisatsioonisiseseid ja õväliseid allikaid. Organisatsioonisisese värbamise korral otsitakse vabale ametikohale töötajat, kellel on olnud olemasolevad kokkupuuted antud organisatsiooniga. Organisatsioonivälise värbamise korral otsitakse sobivaid kandidaate väljaspool antud organisatsiooni. Peamised organisatsioonisisese värbamise vahendid on edutamine, üleviimine ja lahkunud töötajate tagasikutsumine.

Organisatsioonivälise värbamise allikateks on organisatsioonivälised inimesed. Põhimõtteliselt on nendeks kõik oma tööjõudu pakkuvad inimesed, kelle hulka kuuluvad ka töötud ja teiste ettevõtete töötajad. Organisatsioonivälisel värbamisel kasutatakse töötajate leidmiseks mitmesuguseid vahendeid, millest enamlevinumad on töökuulutused, tööturuametid, töötajate soovitusel, koolilõpetajate poole pöördumine ja personaliotsingufirmade kasutamine. Lisaks sellele on ettevõttel võimalik värvata tööotsijaid, kes võtavad ise ettevõttega ühendust.

amise puhul on tegemist suhteliselt kiire ja odava võimalusega uute töötajate leidmiseks. Samuti loob see võimalused töötajate arenguks organisatsiooni sees, mis vähendab personali voolavust. Ettevõttes eelnevalt töötanud kandidaat on juhtkonnale tuttav, teda on vajalik vähem koolitada ning tema puhul jääb ära ettevõttesse sisseelamise periood. Kahjuks ei tule vaid organisatsioonisisese värbamise rakendamisel ettevõttesse uusi inimesi, mistõttu ei teki ka nii palju uusi ideid. Kui ettevõttesse väljast uusi inimesi ei lisandu, siis võivad olemasolevad töötajad hakata end tundma liiga turvaliselt ning nende tööalased pingutused võivad väheneda. Samuti on organisatsioonisisese värbamise puhul probleemiks kandidaatide piiratud arv, mistõttu ei pruugita selle rakendamisel mitte alati leida vabale ametikohale sobivat inimest.

Tähtsaimaks organisatsioonivälise värbamise eeliseks on selle kaudu uute ideede toomine organisatsiooni. Selle tulemusena on võimalik saada töötajaid, kellel ei ole kujunenud rutiinseid harjumusi teatud tööülesannete täitmisel. Organisatsioonivälise värbamise peamiseks puuduseks on aga uute töötajate pikk õppimise ning sisseelamise periood

Sobivate värbamise allikate rakendamine sõltub olulisel määral ametikohast, millele töötajat värvatakse. Siiski on enamiku ametikohtade puhul sobiv kasutada nii organisatsioonisisest kui õvālist värbamist. Sealjuures on soovitatav esimesena otsida inimest organisatsioonisiselt.

Personali valiku puhul on tähtis kandidaatide kohta informatsiooni hankimine, mille põhjal teha otsus sobiva kandidaadi valimise kohta. Enamasti on personali valiku protsessi osadeks värbamisdokumentide analüüs, intervjuu, taustauuring ja testid. Pikema personalivaliku protsessi rakendamine on õigustatud eelkõige kõrgema tasandi ametikohtade töötajate, eelkõige tippjuhtide ja õspetsialistide valikul, kelle puhul vale värbamisotsuse langetamine tekitab ettevõttele suurt kahju.

Varasemate uuringute tulemused on näidanud, et erinevatest personali valiku meetoditest on kõige paremini suutnud kandidaadi tulevase töötulemusi ennustada testid, millest kõige paremaid tulemusi on andnud vaimse võimekuse testid. Ka struktureeritud

andnud personali valikul häid tulemusi. Soovituskirjade ja CV analüüs on aga toimunud suhteliselt halvemini.

Käesolevas töös uuritava Flexa Eesti puhul on tegemist lastemööblit tootva ettevõttega. Ettevõtte toodangu moodustavad voodid, voodisüsteemid, kummutid, kapid, riiulisüsteemid ja multifunktsionaalsed kastid. Ettevõttes on 183 töötajat, kellest suurem osa tegeleb tootmisega.

Flexa Eestis vastutab personali värbamise ja valiku eest personalijuht koostöös struktuurüksuste juhtidega. Ettevõtte on perioodil 01.10.2010-30.09.2012 värvanud 103 töötajat, mis tähendab, et 56,3% ettevõtte töötajatest on värvatud viimase kahe aasta jooksul. Kõige enam on ettevõttes värvatud madalama taseme ametikohtade töötajaid.

Flexa Eesti on kasutanud uute töötajate leidmisel nii ettevõttesisest kui -välist värbamist. Kui võimalik, siis on rakendatud alati esimesena ettevõttesisest värbamist. See tähendab, et personalijuht hindab, kas on võimalik vaba töökohta täita ettevõttes juba töötava inimesega. Kõige enam rakendatud ettevõttesisese värbamise vahendiks on lahkunud töötajate tagasikutsumine. Edutamist on rakendatud vähesel määral. Kõige sagedamini rakendatud ettevõttevälise värbamise vahendiks on olnud töökuulutused. Samuti on suuremas ulatuses kasutatud veel töötajate soovitusi ja Töötukassat. Personalijuhi arvates on kõige paremaid tulemusi andnud töökuulutuste kaudu värbamine.

Flexa Eestis on personali valiku protsessi esimeseks etapiks värbamisdokumentide saatmine kandidaatide poolt, millele järgneb saadetud dokumentide analüüs ettevõtte poolt. Enamikel juhtudel on nõutavaks värbamisdokumendiks vaid CV. Järgmiseks personali valiku etapiks on intervjuu, mis on ettevõttes alati valikuprotsessi osaks. Kandidaatide taustauuringut, mille korral võetakse ühendust kandidaadi endise tööandjaga, teostakse pärast intervjuud. Testid ja käitumisülesanded ei ole ettevõttes kasutamist leidnud. Personalijuhi hinnangul on värbamise ja valiku protsessi kõige enam mõjutanud muutused ettevõtte toodangumahus. Vastavalt selle suurenemisele ja vähenemisele tuleb ettevõttel töötajaid värvata ja vallandada.

si analüüsi tulemusena selgus, et ettevõttevälist värbamist on rakendatud umbes 2/3 juhtudel, mis on oluliselt rohkem kui teoorias soovitatud. Samal ajal on, kooskõlas teooriaga, ettevõtte kaalunud kõikidel juhtudel esimesena võimalust kasutada ettevõttesisest värbamist. Perioodidel, kus ettevõttel on tulnud värvata palju töötajaid, on, kooskõlas teooriaga, kasutatud töökuulutusi. Sellistel perioodidel on ettevõtte avaldatud töökuulutusi sagedamini ja erinevates väljaannetes. Kahjuks puuduvad ettevõttes meetmed, mis motiveeriksid töötajaid senisest rohkem värbamissoovitusi andma.

Töö tulemusena selgus, et enamike ametikohtade puhul on kasutatud Flexa Eestis sobivaid personali värbamise vahendeid. Siiski on mitmete ametikohtade puhul osa sobivaid vahendeid jäänud kasutamata. Näiteks ei ole ettevõtte kasutanud üleviimisi ega pöördunud haridusasutuste poole koolilõpetajate värbamiseks. Lisaks on sihtotsingu kasutamine madalama taseme ametikohtade töötajate puhul põhjendamatu.

Ettevõttes elimineeritakse personali valiku puhul palju kandidaate dokumentide analüüsiga, kuid mitmete autorite tööd on näidanud, et selle meetodiga ei ole võimalik kuigi täpselt töötajate töötulemusi ennustada. Sellise praktikaga võidakse ettevõttes osa potentsiaalselt kõrgete tulevaste töötulemustega kandidaate enneaegselt kõrvaldada.

Teooria järgi peaks pikemat valikuprotsessi kasutama eelkõige juhtide ja spetsialistide puhul. Flexa Eestis on see nõue osaliselt täidetud, sest perioodidel, kui on vajadus värvata palju töötajaid, ei teostata tootmistööliste puhul kandideerimisdokumentide analüüsi. Flexa Eestil on olemas analüüsikriteeriumid kandideerimisdokumentide analüüsiks, kuid puuduvad täpsemad kriteeriumid intervjuude tulemuste analüüsiks. Siiski tuleb pidada positiivseks, et kasutatakse struktureeritud intervjuud, mis annab võrrelduna struktureerimata intervjuuga paremaid tulemusi. Samuti on teooriaga kooskõlas taustainfo kogumine kandidaatide endistelt tööandjatelt.

Eelneva analüüsi põhjal tehti personali värbamise ja valiku protsesside teoreetilistele seisukohtadele vastavuse põhjal Flexa Eestis järgmised järeldused:

- kasutada organisatsioonisest värbamist suuremas ulatuses;
- uurida võimalusi üleviimiste korraldamiseks ja horisontaalse karjääri arendamiseks;

ja lahkunud töötajatest;

- motiveerida töötajaid värbamissoovituste andmise eest;
- töötada välja meetmed, kuidas saada töötajatelt rohkem värbamissoovitusi suurema värbamisvajaduse korral;
- leida võimalusi töötajate saamisest haridusasutuste lõpetajate seast;
- loobuda sihtotsingu kasutamisest operaatorite, töstukijuhtide ja töötajate puhul.
- töötada välja täpsed kriteeriumid intervjuude jaoks;
- hakata kasutama teste kõrgema taseme ametikohtade töötajate värbamisel.

Tulevikus on käesoleva töö edasiarendamise üheks võimaluseks uurida käesolevas töös tehtud järelduste rakendamise mõju personali värbamise ja valiku tulemustele ettevõttes. Sealjuures on potentsiaalselt huvipakkuvamateks teemadeks testide kasutamine ja nende tulemused ning töötajate motiveerimine värbamissoovituste andmise eest.

VIIDATUD ALLIKAD

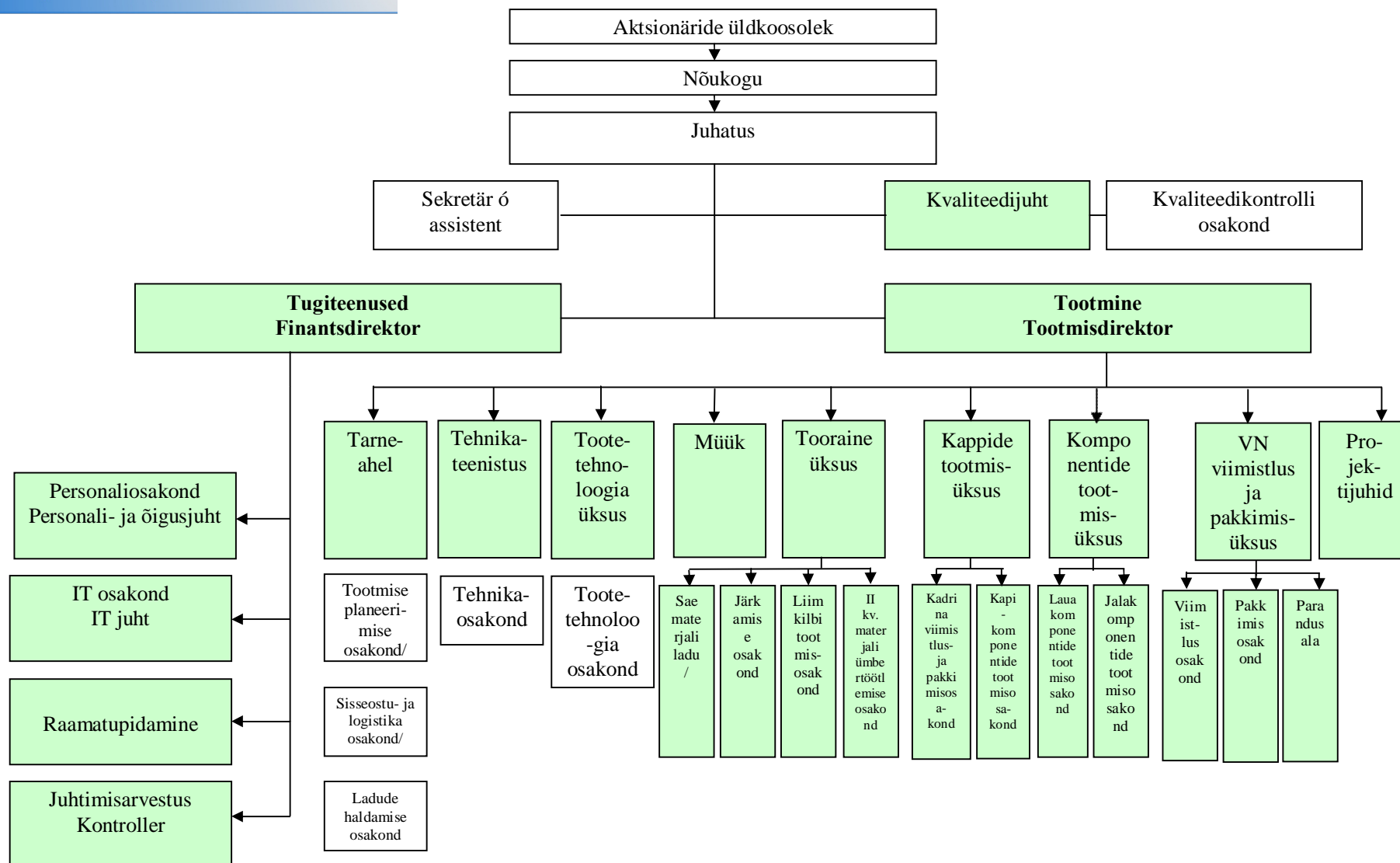
1. **Allen, D. G., Van Scotter, J., Otondo, R. F.** Recruitment communication media: impact on pre-hire outcomes. *Journal of Personnel Psychology*, 2004, Vol.57, Issue 1, pp. 143-171.
2. **Andrews, S.** Human Resource Management: A Textbook for Hospitality Industry. New Delhi: TataMcGraw-Hill, 2009, 359 p.
3. **Armstrong, M.** A Handbook of Human Resource Management Practice (10th ed). London: Kogan Page, 2009, 982 p.
4. **Beardwell, J., Holden, L., Claydon, T.** Human Resource Management. A Contemporary Approach (4th ed.). DeMontfort University: Leicester, 2004, 739 p.
5. **Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. L.** Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *The Quarterly Review of Marketing Communications*, Vol. 24, No. 2, pp. 151-172.
6. **Bogardus, A.** Human Resources Jump Start. Alameda, CA, USA: Sybex, 2004, 302 p.
7. **Breaugh, J. A.** Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, Vol. 18, 2008, pp. 103-118
8. **Byars, L. L., Rue, L. W.** Human resource management. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2006.
9. **Carrell, M. R., Elbert, N. F., Hatfield, R. D.** Human Resource Management. Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce (6th ed.). Fort Worth: Dryden Press, 2000, 488 p.
10. **Cascio, W. F., Aguinis, H.** Applied Psychology in Human Resource Management. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall, 2005, 531 p.

- ster, J. Rater Correction Processes in Applicant Selection Using Videocommence Technology: The Role of Attributions ó Journal of Applied Social Psychology, Vol. 31, Issue 12, pp. 251862537.
12. **Comez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L.** Managing Human Resources (4th ed.). Upper Saddle River (N.J.): Pearson/Prentice Hall, 2004, 677 p.
13. **Cook, M.F.** The Complete Do-It-Yourself Human Resources Department, New York: Aspen Publishers, 2007, 538 p.
14. **Dineen, B. R., Ling, J., Ash, S. R., DelVecchio, D.** Aesthetic properties and message customization: Navigating the dark side of web recruitment. ó Journal of Applied Psychology, 2007, Vol 92, No. 2, pp. 356-372.
15. **Fernandez-Araoz, C.** Täppispalkamine. 10 peamist värbamislõksu. Director. 2005, nr 7.
16. **Finalay, W., Coverdill, J.E.** Headhunters: Matchmaking in the Labor Market, Ithaca, NY: Cornell University Press, 2007, 217p.
17. **Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., Shaw, J. B.** Human resource management. Boston: Houghton Mifflin, 1999.
18. Flexa Eesti. Ettevõtte veebileht. <http://www.flexa.dk/?AreaID=35> (31.08.2012)
19. **Fuller, S. R., Huber, V. L.** Recruitment and selection. In M. Poole & M. Warner (Eds.), The Handbook of Human Resource Management . London: International Thomson Business Press, 1998, pp. 619-630.
20. **Grieves, J.** Strategic Human Resource Development. London: GBR: SAGE Publications Inc. (US), 2004, 216 p.
21. **Highhouse, S.** Stubborn Reliance on Intuition and Subjectivity in Employee Selection ó Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1, 2008, pp. 3336342.
22. **Hindle, T.** Töölevõtuvestlus. Tallinn: Koolibri, 2000.
23. **Huffcutt, A. I.** From Science to Practice: Seven Principles for Conducting Employment Interviews ó Applied Human Resource Management. Research, Vol.12, No. 1, 2010, pp. 121-136.
24. **Huffcutt, A. I.** An Empirical Review of the Employment Interview Construct Literature ó International Journal of Selection and Assessment, Vol. 19, No. 1, 2011, pp. 62-81.

- ueck, W. F. Foundations of personnel: human resource management. Homewood: Irwin, 1992.
26. **Juknaite, I.** (Flexa Eesti personalijuht) Esimene autori intervjuu. Kirjalik intervjuu. Tallinn, 2012a, 10.05.2012
27. **Juknaite, I.** (Flexa Eesti personalijuht) Teine autori intervjuu. Kirjalik intervjuu. Tallinn, 2012b, 18.10.2012
28. **Juknaite, I.** (Flexa Eesti personalijuht) Kolmas autori intervjuu. Kirjalik intervjuu. Tallinn, 2012c, 11.11.2012.
29. **König, C. J., Klehe, U.-C., Berchtold, M., Kleinmann, M.** Reasons for being selective when choosing personnell: selection procedures. ó International Journal of Selection and Assessment. Vol. 18, No. 1, pp. 17-27.
30. **Landy, F. J., Conte, J. M.** Work in the 21st century (2nd ed.). Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007, 626 p.
31. **Lange, A.** Recruitment Practices and Success for Small and Medium Sized Enterprises. Norderstedt: GRINVerlag, 52 p.
32. **Lievens, F., Chapman, D.** Recruitment and selection. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.), The SAGE handbook of human resource management. (pp. 135-155), 2010 London: SAGE Publications Ltd.
33. **Mamoria, C.B. Gankar, S.V.** Textbook of Human Resource Management. Mumbai, IND: Global Media, 2009, 405 p.
34. **Marchington, M., Wilkinson, A.** Human resource management at work: people management and development. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005, 471 p.
35. **Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B.** Sõda talentide pärast. Kirjastus Hermes OÜ, 2006.
36. **Mohiadeen, M.** Personnel and Human Resource Management. Jaipur, IND: Global Media, 2010, 283 p
37. **Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., Schmitt, N.** Reconsidering the use of personality tests in persoonel selection contexts. ó Personnel Psychology, Vol. 60, 2007, pp.683-729

- Guideto HR : Hiring, Firing, Performance Evaluations, Documentation, Benefits, and Everything Else You Need to Know. Saranac Lake, NY, USA: AMACOM Books, 2009, 305 p.
39. **Nankervis, A., Compton, R., Morrissey, B.** Effective Recruitment and Selection Practices, (5th ed.). North Ryde, New South Wales: CCH Australia Limited, 2009, 226 p.
 40. **Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.** Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, 5th ed. 2006, New York: McGraw-Hill Irwin, 749 p.
 41. **O'Connor, M.** How to build a winning organizational culture, 2011 <http://www.trainingindustry.com/media/1935379/mbv%2011%20best%20practices%20stories%20-%20how%20to%20build%20a%20winning%20organization%20-%20final.pdf> (22.03.2012)
 42. **Pedras, J., Liivamägi, A., Varts, R.** PARE personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Pegasus, 2007.
 43. **Pritchard, C. W.** One hundred one strategies for recruiting success, New York: AMACOM, 2007, 211 p.
 44. **Rafaeli, A., Hadomi, O., Simons, T.** Recruiting through advertising or employee referrals: Costs, yields, and the effects of geographic focus. *ó European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2004, Vol. 14, pp. 355-366.
 45. **Robertson, I. T., Smith, M.** Personnel selection. *ó Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, 2001, pp. 441-472.
 46. **Schmidt, F. L., Hunter, J. E.** The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *ó Psychological Bulletin*, Vol. 124, 1998, pp. 262-274.
 47. **Schmidt, F.L., Hunter, J.** General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance *ó Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 86, No. 1, 2004, pp. 162-173
 48. **Snell, S.A., Bohlander, G.W.** Managing Human Resources (15th ed). Florence, KY: Thomson Learning Higher Education, 2012, 795p.
 49. **Sule, M.** Evaluation of recruitment methods: a case study of selected banks in Tamale metropolis, 2012.

50. **Swart, J., Mann, C., Brown, S., Price, A.** Human Resource Development. Strategy and Tactics. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005, 392 p.
51. **Zottoli, M. A., Wanous, J. P.** Recruitment Source Research: Current Status and Future Directions. *ó Human Resource Management Review*, Vol. 10, Issue 4, 2000, pp. 353-382.
52. **Zusman, R.R., Landis, R.S.** Applicant preferences for Web-based versus traditional job postings. *ó Computers in Human Behavior*, Vol.18, Issue 3, 2002, pp. 285-296.
53. **Taylor, S.** People resourcing (2nd ed). Trowbrige: Cromwell Press, 2002, 478 p.
54. **Theron, R., Moerdryk, A. Schlechter, A., Nel, P., Crafford, A., O'Neill, C.** Industrial psychology: fresh perspectives, Cape Town: Pearson Education, 2006, 362 p.
55. **Tonidandel, S., Quinones, M. A.** Psychological reactions to adaptive testing. *ó International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 8, 2000, pp. 7-15.
56. **Torrington, D., Hall, L., Taylor, S.** Human Resource Management (5th ed.). Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2002, 668 p.
57. **Van Hove, G.** Recruitment sources and organizational attraction: A field study of Belgian nurses. *ó European Journal of Work and Organizational Psychology*, Volume 21, Issue 3, 2012, pp. 376-391.
58. **Van Vianen A.E.M, Taris R., Scholten E., Schinkel S.** Perceived fairness in personnel selection: determinants and outcomes in different stages of the assessment procedure. *ó International Journal of Selection& Assessment*, Vol. 12, 2004, pp.149-159.
59. **Wilk, S. L., Capelli, P.** Understanding the determinants of employer use of selection methods. *ó Personnel Psychology*, Vol 56, Issue 1, 2003, 103-124.
60. **Yate, M.** Palgake parimaid. Tartu: Hermes, 2001, 180 lk.



arv osakondade kaupa

Ametikoht	Töötajaid	Ametikoht	Töötajaid
sekretär	1	tehnikaosakonnameister	1
Kvaliteedikontrolli osakond	6	elektrik	2
kvaliteedijuht	1	mehaanik	6
kvaliteedikontrolör	5	<i>Tootetehnoloogiaüksus</i>	3
Tugiteenused	8	tootetehnoloogiaüksuse juht	1
finantsdirektor	1	joonestaja	1
<i>Personaliosakond</i>	4	tootmiskontroller	1
personali- ja õigusjuht	1	<i>Tooraineüksus</i>	32
palgaarvestaja	1	tooraineüksusejuht	1
sööklatöötaja	2	tootmisüksusemeister	2
<i>IT osakond</i>	1	operaator	12
IT juht	1	töötaja	14
<i>Raamatupidamisosakond</i>	2	tõstukijuht	3
vanem-raamatupidaja	1	<i>Kappide tootmisüksus</i>	38
raamatupidaja	1	Kappide tootmisüksuse juht	1
Tootmine	168	tootmisüksusemeister	2
tootmisdirektor	1	operaator	17
jaekaubandusejuht	1	töötaja	17
projektijuht	1	tõstukijuht	1
<i>Tarneahel</i>	11	<i>Komponentide tootmisüksus</i>	33
tarneahelajuht	1	Komponentide tootmisüksuse juht	1
tootmise planeerimise osakonna juht	1	tootmisüksusemeister	2
tootmiseplaneerija	2	operaator	19
ostuspetsialist	1	töötaja	8
kliendihaldur-ostuspetsialist	1	tõstukijuht	1
laojuht	1	teritusruumitöötaja	2
laohoidja	2	<i>Viru-Nigula viimistlus- ja pakkimisüksus</i>	34
lao-tõstukijuht	2	viimistlus- ja pakkimisüksuse juht	1
<i>Tehnikaosakond</i>	14	viimistlustehnik	1
tehnikajuht	1	tootmisüksusemeister	1
töödeplaneerija	1	operaator	12
valvur	1	töötaja	16
katlahooldaja	1	tõstukijuht	2
varuosadelaohoidja	1	seadmetehooldaja	1
		Kokku	183

Allikas: Juknaite (2002b)

Mis on Flexa Eesti personali värbamise ja valiku eesmärk?

Flexa Eesti personali valiku ja värbamise protsessi eesmärk on leida õige inimene õigele kohale.

Kes vastutab Flexa Eestis personali valiku ja värbamise protsessi eest?

Personalivaliku ja värbamise protsessi korraldamise eest vastutab personalijuht koostöös struktuurüksuste juhtidega.

Millistel juhtudel tekib Flexa Eestil vajadus värvata uusi töötajaid?

Inimeste töölevõtmise vajadus võib tekkida järgmistel juhtudel:

- 1) töömahu oluline suurenemine (kui ei ole enam võimalik tööd efektiivsemalt korraldada);
- 2) olemasoleva töötaja lahkumine (kui ei ole võimalik tööd ümber korraldada nii, et välistada uue töötaja võtmist);
- 3) uue tööloigu tekkimisel, mis vajab erikvalifikatsiooniga töötajat.

Uute töökohtade loomise vajaduse analüüs toimub jooksvalt, vastavalt ettevõtte eesmärkidest ja vajadustest. Valiku kriteeriumid on need olulised tunnused, omadused ja oskused (ametikoha kvalifikatsiooninõuded), mida peetakse oluliseks töötajate valikul konkreetsele ametikohale.

Milliste oskuste ja/või teadmistega kandidaate personali valikul eelistate?

Personalivaliku tegemisel Flexa-s eelistatakse kandidaate:

- 1) kelle erialane ettevalmistus vastab kõige paremini ametikoha nõuetele;
- 2) kellel on eelnev töökogemus (erialane taust ja dokumendid vastava ala hariduse kohta);
- 3) kellel on head soovitusel eelmistelt tööandjatelt ja muudelt soovitajatelt (taustauuring on kohustuslik);
- 4) kes sobivad isiksusena kollektiivi.

Administratsiooni ja üksuste juhtide värbamisel kasutatakse võimalusel ka testimist (isiksuse ja võimekuse testid jms).

Ministeeriumi personalia varbamise allikaid ja vahendeid kasutate Flexa Eestis?

Ametikohale töötaja leidmine võib toimuda sihtvärbamise, avaliku konkursi, Flexa sisese töötajate edutamise või ümberpaigutamise korras.

Valiku tegemiseks kasutab personalijuht alljärgnevaid võimalusi:

- 1) leida sobiv kandidaat oma ettevõttest;
- 2) kuulutada vabad töökohad välja ajalehes, internetis koduleheküljel;
- 3) anda informatsioon tööhõiveametile;
- 4) anda informatsioon eriala liitudele, kutseliitudele;
- 5) anda teada koolidele ametkohtadest, mida vajatakse tulevikus;
- 6) kaasata valikule personaliotsingu firma.

Palun kirjeldage, kuidas toimub personali valiku ja värbamise protsess Flexa Eestis.

Töötaja värbamise või uue ametikoha loomise vajadusel esitab vastava üksuse juht kirjaliku põhjendatud vajaduse personalijuhile.

Personalijuht:

- 1) kooskõlastab juhatuse liikmega uue töötaja värbamise vajaduse;
- 2) kontrollib, kas ametikoha profiil on kirjeldatud, kas ametijuhend on olemas, kas tingimused antud ametikohale on juhatuse liikme poolt kinnitatud;
- 3) vajadusel viib koostöös vastava üksuse juhiga muudatused ametijuhendisse ning korraldab muudetud ametijuhendi kinnitamise kehtestatud korras;
- 4) lepib kokku üksuse juhiga värbamisprotsessi tegevused;
- 5) avaldab kuulutuse kokkulepitud väljaandes tuginedes ametikoha profiilis kirjeldatud nõuetele;
- 6) kogub konkursi käigus saabunud CV-d enda kätte.

Konkursi lõpptantaja moodumisel personalijuht:

- 1) koos vastava üksuse juhiga teostavad CV-de esmase analüüsi;
- 2) lepib kokku CV-de põhjal valitud kandidaatidega vestluste ajad;
- 3) koos üksuse juhiga viib läbi töövestluse, vajadusel kaasates ka vastava eriala spetsialisti;
- 4) teostab töövestlust edukalt läbinud töötajate taustauuringu (sh. eelmised tööandjad, soovitajad);
- 5) informeerib kandidaate vestluste tulemustest kirjalikult kokkulepitud aja jooksul.

Töösuhete vormistamisel esitab töötaja personalijuhile personaliosakonnale:

- 1) passi (kui see ei ole Eesti Vabariigi pass, siis ka elamis- ja tööloa) või ID kaardi;
- 2) tunnistuse või diplomi vajaliku kvalifikatsiooni ja hariduse kohta;
- 3) dokumendid seaduste või vabariigi valitsuse määrustega ettenähtud juhtudel;
- 4) alla 7a. last kasvataval vanemal - lapse sünnitunnistus;
- 5) 1 värvifoto;
- 6) töötaja omaalgatuslikult tööandjale esitatavad dokumendid, mis iseloomustavad tema eelnenud töötamist ning kutseoskuste olemasolu ja kasutamist.

Personalijuht:

- 1) Teeb dokumentidest koopiad, paneb nad töötaja toimikusse ning tagastab koheselt dokumentide originaalid töötajale.
- 2) Vormistab töölepingu ja ametijuhendi, võtab nendele Flexa allkirjaõigusliku isiku ja töötaja allkirjad, ühe eksemplari mõlemast dokumendist paneb töötaja faili ning teise annab töötajale.

Peale töösuhete loomiseks vajalike dokumentide vormistamist tagastab personalijuht ja/ või palgaarvestaja passi (ID kaardi), tunnistuste ja diplomite originaalid ning ühe lõplikult vormistatud töölepingu eksemplari. Personaliosakonnas säilitatakse struktuuriüksuste põhimääruste ja ametijuhendite kinnitatud ning allkirjastatud originaaleksemplarid.

Palgaarvestaja sisestab töötajate andmed XAL personaliprogrammi, võtab töötaja arvele Eesti Haigekassas, vajadusel suhtleb Tööhõiveametiga jms. Palgaarvestaja sisestab töötaja andmeid elektroonilisse tööajaarvestuse programmi.

Uue töötaja tööleasumiseks kindlustab töötaja otsene juht ametikoha profiilile vastava töökoha ettevalmistamise. Töökoha ettevalmistamisel määratakse kindlaks töökoha asukoha ruum. Juhtide ja spetsialistide puhul paigaldatakse vajalik mööblikomplekt, varustatakse töökoht tööks vajalike side- ja töövahendite, kantseleitarvete ja infotehnoloogiliste seadmete ning tarkvara ja võrguühendustega. Tööliste puhul väljastab kvaliteedijuht vajalikud tööriistad ning töö- ja kaitseriided. Kvaliteedijuht tutvustab töötajale töösisekorraeeskirju ning töö- ja tuleohutuseeskirju.

Uue töötaja tööleasumisel FlexaØ juhib töötaja sisseelamist ettevõttesse tema otsene juht, viies töökohal läbi nõutavad instrueerimised esimesel tööpäeval. Sõltuvalt ametikoha profiilist tehakse uuele töötajale tutvustamiskäik ettevõtte teistesse struktuuriüksustesse.

Uute töötajatega viib otsene juht peale katseaja lõppu läbi esimese arenguestluse.

Millised ametikohad on ettevõttes ja milline on töötajate arv ametikohtade kaupa?

tootmisdirektor	1
finantsdirektor	1
sekretär	1
kvaliteedijuht	1
kvaliteedikontrolör	5
tarneahelajuht	1
tehnikajuht	1
Tootetehnoloogiaüksuse juht	1
jaekaubandusejuht	1
tooraineüksusejuht	1
kappide tootmisüksuse juht	1
komponentide tootmisüksuse juht	1
viimistlus- ja pakkimisüksuse juht	1
projekti juht	1
personali- ja õigusjuht	1
palgaarvestaja	1
sööklatöötaja	2
IT juht	1
vanem-raamatupidaja	1
raamatupidaja	1
tootmise planeerimise osakonna juht	1

laojuht	1
tootmiseplaneerija	2
ostuspetsialist	1
kliendihaldur-ostuspetsialist	1
laohoidja	2
lao-tõstukijuht	2
töödeplaneerija	1
varuosadelaohoidja	1
valvur	1
katlahooldaja	1
tehnikaosakonnameister	1
elektrik	2
mehaanik	6
joonestaja	1
tootmiskontroller	1
töötaja	55
operaator	60
tõstukijuht	7
teritusruumitöötaja	2
viimistlustehnik	1
seadmetehooldaja	1
tootmisüksusemeister	7

Järgnevates küsimustes on „kui palju“ ja „millised“ all mõeldud töötajate arvu ja ametiala, kelle puhul antud värbamise allikat kasutati. Näiteks võib vastus olla 12 töötajat, kellest 1 kvaliteedijuht, 1 raamatupidaja, 7 tootmistöötajat, 3 laotöötajat.

Kui palju on töötajaid värvatud viimase 24 kuu jooksul, millistele ametikohtadele?

Värvatud töötajad 01.09.10-30.09.12.a., kokku 103 töötajat.

Kliendihaldur	1
Kvaliteedijuht	1
Müügiassistent	4
Operaator tase 1	35
Personali- ja õigusjuht	1
raamatupidaja	1
sekretär-assistent	2
Tarneahela juht	1
Tehnika juht	1
tootmise planeerija	1
Tootmiskontroller	1
Tootmisüksuse juht	1
Tõstukijuht (spetsialist tase 1)	5
Töötaja tase 1	46
Töötaja tase 1 (koristaja)	2

Kui palju ja millised töökohad on täidetud viimase 24 kuu jooksul edutamise teel?

12 töötajat, kellest 1 jaekaubanduse juht, 1 ostuspetsialist, 1 vanem-raamatupidaja, 1 üksuse juht, 1 tootmise planeerija, 3 tase 2 töötajat ja 4 tase 2 operaatorit.

Kui palju ja millised töökohad on täidetud viimase 24 kuu jooksul töötaja üleviimisega teisele sama keerukustasemega töökohale?

Mitte ühtegi.

Kui palju ja millised töökohad on täidetud viimase 24 kuu jooksul ettevõttest lahkunud töötaja tagasikutsumisega?

20 operaatorit.

Kas ettevõttel on koostatud tähtsamate ametikohtade jaoks reservnimekiri isikutest, kellega võiks seda töökohta tulevikus täita? Kui jah, siis täpsemalt kirjeldada seda.

Ei ole koostatud sellist nimekirja.

Kas ettevõttel on olemas arenguprogrammid suurema potentsiaaliga töötajate jaoks? Kui jah, siis täpsemalt kirjeldada seda.

Arenguprogrammid puuduvad, aga korraldatakse sise- ja väliskoolitusi.

Kuidas toimub tapsema organisatsioonisisese värbamise protsess? Personalivaliku ja värbamise protsessi korraldamise eest vastutab personalijuht koostöös struktuurüksuste juhtidega. Töötaja värbamise või uue ametikoha loomise vajadusel esitab vastava üksuse juht kirjaliku põhjendatud vajaduse personalijuhile.

Personalijuht:

- 5) kooskõlastab juhatuse liikmega uue töötaja värbamise vajaduse;
- 6) kontrollib, kas ametikoha profiil on kirjeldatud, kas ametijuhend on olemas, kas tingimused antud ametikohale on juhatuse liikme poolt kinnitatud;
- 7) vajadusel viib koostöös vastava üksuse juhiga muudatused ametijuhendisse ning korraldab muudetud ametijuhendi kinnitamise kehtestatud korras;
- 8) lepib kokku üksuse juhiga värbamisprotsessi tegevused;
- 9) avaldab kuulutuse kokkulepitud väljaandes tuginedes ametikoha profiilis kirjeldatud nõuetele;
- 10) kogub konkurssi käigus saabunud CV-d enda kätte.

Konkursi lõpptähtaja möödumisel personalijuht:

- 7) teeb CV-de esmase analüüsi;
- 8) lepib kokku CV-de põhjal valitud kandidaatidega vestluste ajad;
- 9) koos üksuse juhiga ja/või meistriga viib läbi töövestluse, vajadusel kaasates ka vastava eriala spetsialisti;
- 10) teostab töövestlust edukalt läbinud töötajate taustauuringu (sh. eelmised tööandjad, soovitajad);
- 11) informeerib kandidaate vestluste tulemustest suuliselt või kirjalikult kokkulepitud aja jooksul.

Kui palju ja milliste töökohtade puhul on värbamisel viimase 24 kuu jooksul kasutatud ajalehtedes ja internetis avaldatud kuulutusi?

82 töötajat, kellest 30 operaatorit, 1 kvaliteedijuht, 2 koristajat, 5 tõstukijuhti, 1 personalijuht, 1 sekretär, 1 tehnikajuht, 1 tootmiskontroller, 40 töötajat.

Millistes ajalehtedes on kuulutused avaldatud?

Virumaa Teataja, Kuulutaja, Põhjarannik, Eesti Ekspress, Info Press

Ministeri internetireenkeudele on kuulutused avaldatud?

CV Keskus, CV Online, Kandideeri.ee, Eesti Töötukassa

Kas töökuulutusi on avaldatud ka raadios ja televisioonis?

Ei ole.

Kui palju ja milliste töökohtade puhul on värbamisel viimase 24 kuu jooksul kasutatud Tööhõiveametit?

32 töötajat, kellest 1 kvaliteedikontrolör, 1 tootmise planeerija, 18 tootmise töötajat, 5 operaatorit, 2 müügiassistenti, 1 ostu- ja logistikajuht, 1 tootmiskontroller, 2 tõstukijuhti, 1 tootmise meister

Kui palju ja milliste töökohtade puhul on värbamisel viimase 24 kuu jooksul kasutatud eriala- ja Ei ole kasutatud.

Kui palju ja milliste töökohade puhul on värbamisel viimase 24 kuu jooksul teavitatud koole tulevikus vabanevatest ametikohtadest? Milliste koolide poole on pöördutud?

Ei ole koolide poole pöördutud.

Kui palju ja milliste töökohtade puhul on värbamisel viimase 24 kuu jooksul kasutatud personaliotsingu firma teenuseid?

3 töötaja värbamisel, kellest 1 personalijuht, 1 kvaliteedijuht ja 1 tehnikajuht. Personaliotsingu firma nimesid me eiavalikusta. Saameöelda ainult, et 2 Tallinna firmat.

Kui palju ja milliste töökohtade puhul on värbamisel viimase 24 kuu jooksul ettevõtte ise sobivaid kandidaate väljastpoolt ettevõtet otsinud (teostanud sihtotsingut)? Kirjeldage sihtotsingu läbiviimise protsessi?

Arvu ei oska öelda, aga sihtotsingut on teostatud tõstukijuhtide, sekretäri, elektriiku ja operaatorite värbamisel.

Kui palju ja milliste töökohade puhul on värbamisel viimase 24 kuu jooksul kasutatud ettevõtte töötajate poolt soovitatud kandidaate?

50 töötajat, peamiselt operaatori, töötaja (tase 1 ja tase 2) ja tõstukijuhhi töökohtade puhul, kuid ka valgekraede värbamisel on kasutatud oma töötajate soovitatud kandidaate.

Kui palju on ettevõtte poole viimase 24 kuu jooksul pöördunud omal algatusel töötajaid? Millistele ametikohtadel on nad soovinud tööd leida?

130 töötajat. Põhiliselt soovitakse tööd leida tootmistöölise ametikohal (operaator, töötaja).

Millised värbamise allikad on viimase 24 kuu jooksul kõige paremini toimivad?

Miks? Kõige paremini toimivad CV Keskus ja kohalikud ajalehed (Virumaa Teataja, Kuulutaja, Põhjarannik), sest töötajad kasutavad töökoha leidmisel kõige enam just neid värbamise allikaid.

Milliste värbamise allikatega on esinenud probleeme?

Probleeme pole esinenud, kuid sinikraade värbamisel ei toimi eriti üleriigilistes ajalehtedes avaldatud kuulutused ja CV-Online.

Kui palju ja milliste töökohtade puhul on personali valikul viimase 24 kuu jooksul kasutatud eelintervjuud enne kandideerimisdokumentide esitamist?

Statistika puudub. Peamiselt eelintervjueeritakse tootmistöölisi. Tootmise kõrghetkel on see arv špaljuö, tootmise madalseisus on arv 0-lähedane.

Milliseid dokumente on kandidaatidelt nõutud? Kas selles osas on olnud erinevate ametikohtade vahel erinevusi?

Ka siinkohal puudub statistika. Kandidaatidelt on nõutud CV saatmine. Juhtivatele ametikohtadele kandideerijatelt nõutakse lisaks CV-le ka avaldust või motivatsioonikirja.

Kui palju ja milliste töökohade puhul on personali valikul viimase 24 kuu jooksul küsitud kandidaatidelt soovituskirju?

Soovituskirju ei ole küsinud. Kui kandidaat märgib oma CV-s või teatab suuliselt soovitajaid, siis kandidaadi nõusolekul oleme soovitajatega ka kontakteerunud.

Kui palju ja milliste töökohade puhul on personali valikul viimase 24 kuu jooksul läbiviidud kandidaatidega intervjuu?

Sekretär 8, juhtivtöötajad 3 ja tootmistöötajad 50.

Kui palju ja milliste töökohade puhul on personali valikul viimase 24 kuu jooksul sooritatud kandidaatidele teste? Milliseid teste on kasutatud?

Otseselt teste ei ole kasutanud. Kuid rakendame proovitööd, seda peamiselt tootmistööliste värbamisel. Sekretäri värbamisel palusime lõppvooru pääsenud kandidaatidel kirjutada inglisekeelne ametikiri.

Kui palju ja milliste töökohade puhul on personali valikul viimase 24 kuu jooksul sooritatud kandidaatidele käitumisülesandeid? Milliseid käitumisülesandeid on kasutatud?

Käitumisülesandeid ei ole kasutanud.

Kui palju inimesi kandideerib keskmiselt ühele vabale töökohale? Kas ja kuidas sõltub kandidaatide hulk ametikoha liigist?

Kandidaatide hulk sõltub ametikohast. Tootmistöölise (operaatorid, tõstukijuhid, töötajad) ametikohale kandideerib keskmiselt 30-40 inimest ühele vabale kohale. Spetsialisti ja juhtivtöötaja (valgekraed) ametikohale on kandidaatide keskmine arv 10-14 inimest ühele vabale kohale.

Kui palju kandidaate pääseb keskmiselt intervjuule (arv ja osakaal kõikidest kandidaatidest)?

Arvu raske öelda. Valgekraesid pääseb 1/5, sinikraesid 1/3 (tootmise kõrghooajal) kandidaatidest.

Kui palju kandidaate keskmiselt läbib tööintervjuu edukalt, st pääseb valikuprotsessi järgmisesse etappi (arv ja osakaal kõikides kandidaatidest)?

Otsustame juba eelnevalt, kui palju kandidaate järgmisesse etappi edasi laseme. Tööintervjuu läbinutest valime välja parimad, kes pääsevad edasi. Üldjuhul toimub 2 vooru. Olenevalt ametikohast (juht, spetsialist, tootmistööline) võib edasi pääsejate arv olla 2-8. Täpset arvu ja osakaalu raske määratleda.

Millised on olnud viimase 24 kuu jooksul põhilised sündmused, mis on mõjutanud ettevõtte personali värbamise ja valiku protsessi?

Peamiselt tellimuste suurenemine (värbamine suureneb) ja vähenemine (töötajate koondamine).

Kas on toimunud muutuseid järgmistes valdkondades, mis on mõjutanud personali värbamise ja valiku protsessi? (kui jah, siis selgitada)

Uute toodete väljatöötamine: ei ole mõjutanud

Muutused ettevõtte toodangumahus: jah, mõjutab kõige rohkem. Peame rohkem tootmistöötajaid juurde värbama. Sobivate töötajate leidmine ja nende tööle värbamine on muutunud keerulisemaks. Heade oskustega ja kvalifitseeritud töötajaid raskem leida.

Muutused ettevõtte sihtturgudes või kliendiprofiilis. Jah. Põhjendus on sama, mis eelmisel valdkonnal.

Muutused ettevõtte poolt kasutavas tehnoloogias. Ei ole mõjutanud.

Tööturul toimunud muutused. Jah, mõjutanud on töötajate liikumine tööturul. Head spetsialistid šmeelitatakse üle teise firmasse. Paljud lahkuvad tööle välisriiki.

Muutused personali voolavuses. Jah, on mõjutanud pigem negatiivselt tootmistööliste värbamist, kuna tootmistellimuste madalseisus oleme sunnitud töötajaid koondama ning kõrghetkel jälle juurde värbama. Selline šmängimine ja hooajalisus on töötajatel kaotanud huvi firmasse uuesti tööle tagasi tulla.

Kas lisaks sellele, et personali värbamise protsess algatatakse üksuse juhi poolt, annavad korraldusi uute töötajate värbamiseks ka ettevõtte juhatuse liige ja teised juhtivtöötajad?

Jah.

Kas ettevõtte tegeleb personalivajaduse prognoosimisega? Kui jah, siis kuidas seda tehakse.

Ei tegele hetkel.

Kuidas personalide prognooside põhjal värbamisprotsessi ellu viiakse?

Ei tegele personali prognoosimisega.

Kas ja kui paljudel juhtudel on ühe ametikoha täitmisel rakendatud korraga organisatsioonisisest ja –välist värbamist?

Alati on nii, et kõigepealt vaatame, kas saame organisatsiooni seest värvata. Kui organisatsioonisisene värbamine ei ole võimalik siis alles otsime organisatsiooniväliselt.

Millised on erinevused töötaja ja operaatori 1. ja 2. taseme vahel?

Tase 1 on üldjuhul õpitase.

Peamised erinevused on järgmised:

Tase 1	Tase 2
Saab aru ja järgib dokumente, protseduure ja juhendeid, mis on seotud oma tööprotsessiga/seadmega	Saab aru ja järgib dokumente, protseduure ja juhendeid, mis on seotud antud osakonnaga
Omab algteadmisi oma töö planeerimisest.	Omab teadmisi töö planeerimisest tootmises. Oskab ennetada seisakuid ja on suuteline prognoosida võimalikke tagajärgi. Oskus juhendada teisi töötajaid. Kui vaja, siis teab kuidas ja millal jagada teavet probleemidest ja tuleviku plaanidest.
Teab protsesse ja tegevusi, mis on vajalikud tööülesannete täitmiseks, kuid võib olla liiga palju kinni reeglitest ja struktuurist	Teab protsesse ja tegevusi, mis on vajalikud tööülesannete täitmiseks. Võimeline siduma protsesse ja tegevusi ühtseks tervikuks
Teab ainult osakonnas kehtivat ladustamisskeemi ning ladude süsteemi (ladude nimetusi ja numbreid ning asukohti)	Teab kogu kehtivat ladustamisskeemi ning ladude süsteemi (ladude nimetusi ja numbreid ning asukohti)
Teab ainult ühes osakonnas kehtivaid sisendmaterjali kvaliteedinõudeid, lubatud ja mitte lubatud defekte ning oskab sisendmaterjali kvaliteeti iseseisvalt kontrollida	Teab vähemalt kolmes osakonnas kehtivaid sisendmaterjali kvaliteedinõudeid, lubatud ja mitte lubatud defekte ning oskab sisendmaterjali kvaliteeti iseseisvalt kontrollida
Teab ainult ühes osakonnas kehtivaid toote kvaliteedinõudeid, lubatud ja mitte lubatud defekte ning oskab (pool)toote kvaliteeti iseseisvalt kontrollida	Teab vähemalt kolmes osakonnas kehtivaid (pool)toote kvaliteedinõudeid, lubatud ja mitte lubatud defekte ning oskab (pool)toote kvaliteeti iseseisvalt kontrollida
Teab ühel seadmel kasutatavaid tööriistu ja ostumaterjale ja oskab neid kasutada, vahetada. Teab märgitust	Teab oma osakonnas erinevatel seadmetel kasutatavaid tööriistu ja ostumaterjale ja oskab neid kasutada, vahetada. Teab märgitust

Tase 1	Tase 2
Oskab iseseisvalt käsitleda ja seadistada ühte seadet.	Oskab iseseisvalt käsitleda ja seadistada ühte seadet ning uusi töötajaid juhendada
Mõistab paremini lühiajalisi plaane ja eesmärke, kuid ei suuda näha pikemaajalist visiooni (asjade seoseid pikemaajalises perspektiivis)	Mõistab ettevõtte pikemaajalist visiooni. Saab aru pikaajalise visiooni saavutamiseks vajalikke tegevuste seostest. Suudab analüüsida, millest on vaja alustada, et saavutada visiooni
Omab teadmisi ja oskusi eesmärkide seadmisest. Võimeline saavutama eesmärke, kuid vajab selleks juhendamist	Järjepidevalt saavutab eesmärke, mis on seatud nii enda kui teiste poolt. Tegeleb oluliste ülesannetega

Kui palju on ettevõttes 1. ja 2. taseme töötajaid ja operaatoreid?

Töötaja tase 1	26
Töötaja tase 2	30
Operaator tase 1	27
Operaator tase 2	29

Millest tuleneb vajadus töötajat või operaatorit 2. tasemele edutada?

Viime läbi töötajate hindamist ja vastavalt hindamise tulemustele edutame töötajaid tasemele 2.

Miks ei ole ettevõttes olnud töötaja üleviimisi teise sama keerukustasemega töökohale?

Üksusejuhid ei ole selleks vajadust näinud ega ettepanekut teinud.

Kas värbamiskanalina toimivad paremini töökuulutused ajalehtedes või Töötukassa?

Paremini toimivad töökuulutused ajalehtedes.

Miks ei ole värbamise allikatena kasutatud eriala- ja kutseliituseid?

Ei ole tegeletud selle teemaga.

Miks ei ole värbamisel tehtud koostööd koolidega?

Ei ole põhjalikult tegeletud selle teemaga ning ka finantsiliste vahendite puudumine (nt. stipendiumite maksmiseks) on põhjuseks, miks ei ole koolidega koostööd tehtud.

Kuidas näeb töötajate suhtesing täpsemalt välja?

Toimub otse kontakteerumine kandidaadiga, teeme tööpakkumise. Kui kandidaat on pakkumisele vastanud positiivselt, toimuvad kohtumised.

Kuidas motiveeritakse ettevõtte töötajaid kandidaate vabadele töökohtadele soovitama?

Eraldi motiveerimist selleks ei ole.

Kas perioodidel kui ettevõttel on vaja värvata rohkem tööjõudu, on olnud erisusi värbamiskonkursside korraldamisel?

Oleme sellistel juhtudel avaldanud töökuulutusi sagedamini ja erinevates väljaannetes. Aeg-ajalt pöördume ka Töötukassa poole.

Kas omal käel tööd otsivad inimesed on töökoha saamisel järel tööülesannete täitmisel edukamad või vähem edukamad võrreldes teiste allikate kaudu värvatud töötajatega?

Ei oska öelda, statistika puudub. Võib olla äärmusest äärmusesse.

Mis on eelintervjuude eesmärk?

Valgekraade puhul on intervjuu eesmärgiks välja selekteerida parimad kandidaadid. Sinikraadele toimub intervjuu käigus tingimuste tutvustamine.

Miks on eelintervjuusid rakendatud peamiselt tootmistööliste puhul, aga mitte spetsialistide ja juhtivtöötajate puhul?

Täpsustuseks, et Flexas ei ole kasutusel eraldi mõistet eelintervjuu, nimetame töövestlust või intervjuud.

Intervjuud rakendatakse nii tootmistööliste kui ka spetsialistide ja juhtide puhul.

Miks kasutatakse eelintervjuusid rohkem tootmise kõrgseisu ajal?

Intervjuud kasutatakse kõrgseisu ajal sellepärast rohkem, et on vaja kiiresti värvata töötajaid.

Ei ole aega koguda kõigepealt CV-sid, siis neid analüüsida, leppida kokku kohtumisi.

Kõrghooajal peab värbamisprotsess olema kiire ja lühike.

Kas Sekretär 8, juhtivtöötajad 3 ja tootmistöötajad 50 intervjuude puhul tähendab, et 42 töötajat on värvatud ilma intervjuuta, kui kokku on värvatud 103 töötajat.

Siinkohal on olnud eksimus.

Õige on, et töövestlus on läbi viidud ikka kõikide värvatutega.

Kas taustauuring toimub kahe intervjuude voo ru vahel või pärast teist intervjuude voo ru?

Taustauuring toimub pärast intervjuude voo ru.

Kas proovitööd on rakendatud enne või pärast intervjuud?

Proovitööd rakendatakse pärast intervjuud.

Kui paljudele ühele töökohale kandideerivatele kandidaadile tavaliselt on proovitöö teha antud?

Kõikidele kandidaatidele, kes on välja selekteeritud.

Kas ettevõtte tüüpiline personali valiku protsess näeb välja järgmine? (Parandada kui see järjestus on vale)

- 1. Eelintervjuu (kui kasutatakse)**
- 2. CV ja muude dokumentide analüüs**
- 3. Intervjuude esimene voo ru**
- 4. Taustauuring**
- 5. Intervjuude teine voo ru**
- 6. Proovitöö (kui kasutatakse)**

Õige on nii:

- 1.CV ja muude dokumentide analüüs
2. Intervjuude voo ru
3. Taustauuring (kasutatakse valgekraede värbamisel)
4. Proovitöö (peamiselt tootmistöölistel)

Kas on õige see väide, et kuna tootmistööliste puhul kasutatakse mõnikord eelintervjuud ja proovitööd, siis on nende värbamisprotsess pikem kui juhtivtöötajate ja spetsialistide puhul?

Vale väide. Õige on, et tootmistööliste värbamine on lühem.

Millised on peamised põhjused, miks kandidaadid ei pääse esitatud CV ja teiste dokumentide põhjal intervjuule?

Kandidaadid ei vasta kvalifikatsiooninõuetele ja puuduvad töökogemused, mis on vajalikud vakantsele ametikohale kandideerimiseks. Flexa eelistab töötajaid, kellel on vastava valdkonna teadmised ja kogemused olemas.

Kas ettevõtte on fikseerinud kriteeriumid, mille alusel nimetatud dokumente analüüsitakse ja kandidaate elimineeritakse?

Lähtume kvalifikatsiooninõuetest ja ametijuhenditest, kus on kriteeriumid kirjas. Kui kandidaate on vähe ja töötajat hädasti vaja, oleme teinud ka erandeid, s.t ei ole nõudeid rangelt järginud.

Millised on tüüpilised küsimused, mida intervjuul töötaja käest küsitakse?

Sinikraede puhul küsime intervjuu käigus kinnitust ja täpsustusi CV-s esitatud andmete kohta.

Valgekraedelt küsime peamiselt infot varasema töö, kvalifikatsiooni, oskuste, isiksuse ja väärtushinnangute ning isikliku elu kohta.

Milline näeb/nägi välja Teie (tänapäev) tööpäev? Mis on/olid peamised tööülesanded?

Kuidas oma tööga rahul olete/olite? Kuidas Teiega rahul ollakse/oldi?

Mis on olnud suuremad õnnestumised/ebaõnnestumised? Viimase puhul, mida sellest positiivset õppisite?

Mis on mõjutanud töökoha vahetust?

Mis te arvate, mille poolest erineb Flexa Eesti varasemast tööandjast?

Palun kirjeldage oma üldhariduslikku ettevalmistust (seoses pakutava ametikohaga)?

Millised läbitud kursused tulevad kasuks pakutaval ametikohal?

Missugustes valdkondades olete end viimasel ajal täiendanud?

Mis alal peate vajalikuks ennast edaspidi täiendada? Miks?

Mida varasemast (töö)kogemusest saate rakendada uuel ametikohal?

Keelteoskus?

Arvutioskus?

Palun selgitage, miks TEIE ARVATES just TEIE sellele ametikohale sobite?

Mida uuel ametikohalt/ tööandjalt ootate? (Mis peab olema tagatud, et oleksite valmis maksimaalselt pingutama?)

Kas on probleeme või takistusi uuele ametikohale tööle asumisel? Kui JAH, siis millised on need probleemid?

Milline on teile sobiv töökeskkond?

Kaua te näete ennast sel ametikohal töötamas?

Millised on teie positiivsed küljed, millised on need omadused, mis aitavad teil elus edu saavutada?

Kas peate ennast täpselt inimeseks? Mis seda kinnitab?

Kui peate tegelema mitme asjaga korraga, kuidas suudate hoida ülevaadet? Milline on Teie kogemus?

Kas eelistate saavutada tulemusi üksinda või meeskonnatööna?

Kuidas suhtute rutiinsesse töösse?

Millised on teie nõrgad küljed?

Kuidas suhtute Teie aadressil tehtud kriitikasse?

Kirjeldage mõnda ebameeldivat olukorda eelmisel töökohal. Kuidas te selle lahendasite?

Kuidas võiksid kolleegid/sõbrad teid iseloomustada?

Milliseid omadusi kolleegide juures hindate?

Kuidas veedate oma vaba aega? Millised on Teie hobid/ harrastused?

Milliseid eesmärke olete endale elus püstitanud? Kas olete need saavutanud? Kuidas?

Mida arvate end tegevat (kus näete) 3 aasta möödudes?

Töö asukoht: / Võimalik tööleasumise aeg?

Palgaootus / kas on läbiräägitav?

Kas on käsil ka muid töökohataotlusi? (Kui on mitu töökohataotlust, siis mille põhjal Te oma valiku langetate?)

Soovitajad?

Kas erinevatelt intervjuueeritavatelt küsitakse enamasti samasid või erinevaid küsimusi?

Pigem samasid küsimusi. Olenevalt kandidaadist ja CV-s esitatud andmetest, võivad täpsustavad küsimused erineda.

Kas ettevõtte on fikseerinud kriteeriumid, mille alusel kandidaate intervjuudel hinnatakse?

Kriteeriume fikseeritud ei ole. Otsustamine toimub jooksvalt intervjuu tulemuste põhjal.

Millist infot kogutakse taustauuringul kandidaatide kohta?

Soovime infot, kuidas on kandidaat tööülesannetega hakkama saanud, milline oli lahkumise põhjus ning kas on veel lisainfot, mida peaks kandidaadi kohta teadma.

Milliseid allikaid lisaks endistele tööandjatele ja soovituskirjade kirjutajatele taustauuringul kasutatakse?

Muid allikaid ei kasuta.

Varasemas intervjuus oli vastus „Administratsiooni ja üksuste juhtide värbamisel kasutatakse võimalusel ka testimist (isiksuse ja võimekuse testid jms).“ Järgmises intervjuus, aga väideti, et teste ei ole kasutatud viimase 24 kuu jooksul. Miks seda ei ole tehtud?

Ei ole tegeletud selle teemaga. Infot kandidaadi kohta on kogutud intervjuude käigus ja selle põhjal värbamise otsus tehtud.

SUMMARY

Personnel recruitment and selection in Flexa Eesti

Helen Rästa

Every organization needs both material and human resources for achieving its goals. Organizations acquire personnel through recruitment and selection processes. The quality and suitability of personnel for the organization depends on how these processes are implemented.

Personnel recruitment and selection is an actual topic in present economic situation. The integration of EU labor market will make employing personnel more difficult as there are options for the workers to work in foreign countries. The labor market is changing fast and it is difficult to find qualified employees. In the today world, not only the monetary rewards will attract good employees. In addition, working conditions, family and aesthetic value play an important role. In order to keep the personnel recruitment and selection processes effective the company has to make changes in it practices according to the developments in the labor market. If the company has a vacancy then it has to implement right practices in order to fill it with the best possible candidate.

The aim of this thesis is to find out to what extent the processes of personnel recruitment and selection in Flexa Eesti are in accordance with theoretical recommendations. For achieving this aim, the following research tasks have been set:

- explain the concept and goals of personnel recruitment;
- give an overview of personnel recruitment sources and methods;
- describe the process of personnel selection;
- describe personnel recruitment and selection processes in Flexa Eesti;
- compare the practice of personnel recruitment and selection with theoretical recommendations and draw conclusions on them.

thesis is based mostly on foreign personnel and human resource management sources. Most of the cited literature is published during the last decade. The most cited authors in the thesis are Anne Bogardus, Luis Comez-Mejia, Alan Nankervis, Scott Snell and Nelson Theron.

The thesis consists of two chapters. The first chapter includes the theoretical part of the thesis. First, there will be given an overview the concepts of personnel recruitment, its goals, processes, sources and methods. In addition, it will be explained how recruitment is linked with personnel planning and forecasting. In the second half of this chapter the issues of personnel selection will be discussed. At the end, the author will emphasize the main recommendations for personnel recruitment and selection processes based on the statements of different authors.

The second chapter begins with an overview of Flexa Eesti operations. Next there will be given a description a personnel recruitment and selection processes in that company. It will be explained, which sources and methods are implemented. After that the company's recruitment and selection practices will be compared with theoretical recommendations. Finally, the conclusion will be drawn for improving personnel recruitment and selection in Flexa Eesti.

The process of personnel recruitment can be divided into two stages. The first stage includes, fixating requirements for the vacancy and the second stage consists of attracting candidates to apply for the job. The requirements for the vacancy are determined by job analysis.

Personnel recruitment can be divided into internal and external recruitment. In case of internal recruitment the company searches for candidates among the employees of the company. Internal recruitment includes promoting, rotation and attracting past employees. In case of external recruitment the company attracts candidates outside the organization to apply. External recruitment includes posting job advertisements, contacting unemployment offices or school, hiring personnel search companies, getting recommendations from employees and conducting targeted personnel search. In addition, from time to time employees knock on the company's door looking for a job.

main benefits of the internal recruitment. In addition, it creates possibilities for employees' career and professional development. At the same time the number of potential candidates is limited and there will be no new people in the organization if only internal recruitment is applied. External recruitment allows new people and new ideas to get in. At the same time, it is a more expensive method and new employees, who come from the outside of the company need more training. It can be concluded that the application of the appropriate recruitment methods depends on the vacancy. However, it is useful to search for the option of internal recruitment first.

For personnel selection, it is essential to gather objective information about the candidates, which is used for making hiring decisions. The most common personnel selection methods are documentation analysis, job interview, background research and tests. Longer selection process is justified for managers and specialists. The previous research has indicated that test have the best predictive power in forecasting candidates future job performance, whereas documentation analysis provides the worst results.

Flexa Eesti is a furniture company, which produces children furniture. It has 183 employees and most of them are production workers. During the last 24 month 103 vacancies have been filled.

The company has applied both internal and external recruitment. If possible, internal recruitment is always preferred. In case of internal recruitment, hiring past employees has been used most often. The number of promotions has been relatively small. In case of external recruitment, job advertisements have been used most often. Recommendations from employees and contacting unemployment office are also widely used.

In personnel selection, the first step is gathering of application documents, which in most cases include only CVs. Next, these documents are analyzed and a substantial amount of candidates are eliminated to due not meeting the required qualifications. The practice of eliminating many candidates upon the requirements of the document analysis may lead to eliminating many potentially good employees. Interviews are always a part of the selection processes. At the same time tests have been never used in Flexa Eesti.

process in Flexa Eesti leads to a conclusion that external recruitment is used far more frequently than the literature recommends. However, it is in line with the theory that the company always looks for the possibilities of internal recruitment. During the periods of high demand for personnel the company uses job advertisements and combines them with other sources. Unfortunately, there exist no measures for motivating employees to give recommendations about possible candidates.

In most cases the selection of recruitment measures is correct. Still, some of the possible measures are not applied. The possibilities of horizontal career are not used despite there are more than 150 employees in the organization. It would also be beneficial to contact schools for acquiring candidates.

According to the theory, longer selection process should be applied in case of managers and specialist. In Flexa Eesti this requirement is partially met as during the periods of high labor demand, the analysis of application documents is skipped for lower level jobs. The company has criteria for analyzing application documents but not for job interviews. It is positive that structure interviews are used instead of unstructured interviews.

Based on the results of the analysis, the author draws the following conclusions for improving personnel recruitment and selection processes in Flexa Eesti.

- increase the application of internal recruitment;
- look for opportunities of job rotations and development of horizontal career;
- start keeping reserve list of past employees;
- motivate employees for giving recruitment recommendations;
- work out measures how to get more recruitment recommendations in case of increased labor demand;
- find possibilities for getting employees from school graduates;
- stop using targeted search for lower level job vacancies;
- work out precise criteria for evaluating job interview results;
- include tests in the selection process of managers and specialists.

In the future, there is a possibility to extend current analysis by investigating the results of implementation of the conclusions drawn in this thesis. Introducing tests and



PDF

Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

recruitment recommendations seem to be the most interesting

future research areas.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Helen Rästa (sünnikuupäev: 27.03.1981)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose šPersonali värbamine ja valik Flexa Eesti AS-sö, mille juhendaja on Anne Aidla,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 15.01.2013.a.